



Universidad Católica Silva Henríquez
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas
Escuela de Sociología

**EXPERIENCIA DOCENTE EN PROCESOS DE MEJORA
DE LA EFICACIA ESCOLAR: LA LEY SEP EN EL LICEO
ALTO CORDILLERA DE LA FLORIDA**

SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA
Y AL TÍTULO PROFESIONAL DE SOCIÓLOGO

Autor:

Manuel Felipe Pineda Torres

Profesor Guía:

Carmen Sepúlveda Parra

Santiago, Chile

2014

Agradecimientos

Debo reconocer que el desarrollo de la presente tesis no hubiese sido posible sin la intervención de lo divino, nunca me has abandonado a lo largo de mi vida, no tengo palabras para describir la gratitud que siento hacía ti.

Quiero agradecer a mi madre quien ha estado a mi lado durante estos 22 años de vida. Espero poder retribuir mediante este trabajo el sacrificio que has hecho para brindarme siempre lo mejor. Eres mi orgullo, vida y alma, te amo.

También quiero dar las gracias a las personas que integran la Escuela de Sociología quienes durante el último año, a su vez también en mí proceso de formación como sociólogo, me brindaron su apoyo académico y personal. En especial a la profesora Carmen Sepúlveda, ya que sin sus consejos y orientación no hubiese finalizado este proceso. Además, de destacar a Lorena Inostroza quien durante mi paso por la Universidad siempre tuvo la disposición de ayudarme.

Agradezco a mis amigos y familiares. Sus palabras de aliento y sus críticas constructivas me sirvieron demasiado en momentos en que la confusión y desanimo me inundaban. Debo mencionar al profesor Jaime Galgani de la Escuela de Castellano quien mediante sus enseñanzas me permitió crecer como profesional y poder enfrentar de mejor manera esta difícil etapa.

Por último, quiero manifestar mi gratitud a los docentes, miembros del equipo de gestión y directivos del Liceo Alto Cordillera de La Florida que fueron participes y tuvieron la disposición de colaborar en la realización de mi investigación.

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica que acredita al trabajo y su autor.

Tabla de contenido

Resumen.....	4
Introducción	5
CAPÍTULO I: ÁREA PROBLEMÁTICA	6
1. Descripción General.....	6
2. Estado del Arte.....	8
3. Problema de investigación	11
4. Justificación	12
5. Objetivos	14
6. Delimitación y limitaciones	14
7. Supuestos	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	16
1. Ley de subvención escolar preferencial	16
2. La escuela como organización	21
3. El proceso de mejora de la eficacia escolar	25
4. La experiencia y su relevancia en procesos de cambio organizacional	31
5. El profesorado en procesos de cambio.....	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	40
1. Fundamentos del diseño.....	40
2. Temas generadores.....	42
3. Contexto de escenario de investigación	43
4. Técnicas	44
5. Selección de informantes de la investigación	45
6. Modelo de Análisis	46
7. Criterios de rigor científico y éticos.....	47
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS	50
1. El centro escolar estudiado	50
2. Experiencia de un proceso de mejora escolar desde los involucrados.....	52
3. Principales Hallazgos.....	74
4. Análisis interpretativo.....	77
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXOS	99

Resumen

El presente estudio busca dar cuenta de las principales condiciones bajo las cuales se desarrollan los planes de mejoramiento escolar adscritos a la Ley SEP al interior de un establecimiento municipalizado, reconociendo tales aspectos a partir de la experiencia de los docentes que han sido partícipes de dichos procesos de cambio. La investigación se efectúa en el Liceo Alto Cordillera de La Florida, ubicado en la Región Metropolitana de Chile.

Para reconocer las condiciones que permean la implementación efectiva de los planes de mejora se utiliza un diseño cualitativo con un enfoque fenomenológico. En relación a lo anterior, se emplean entrevistas en profundidad y grupales, las cuales consignan la inclusión de docentes, miembros del equipo de gestión y directivos que fueron partícipes de los planes de mejoramiento del establecimiento implementados en el 2013-2014, además se hace revisión de información documental del Liceo.

Los resultados obtenidos permiten concluir que para la implementación de planes de mejoramiento educativo es necesaria la existencia tanto de condiciones organizacionales óptimas como también de buenas relaciones tanto entre los miembros de la comunidad educativa como también las relaciones que posee el establecimiento con las organizaciones externas que apoyan y supervisan los procesos de cambio. Por lo tanto, la carencia de los elementos ya señalados impide que los planes de mejoramiento escolar tengan los resultados que se requieren para incidir en el aumento de los resultados académicos del centro escolar en las mediciones nacionales.

Introducción

La comprensión de la experiencia de los docentes durante la realización de procesos de mejora de la eficacia escolar permite conocer aquellas condiciones organizacionales y subjetivas que influyen en el desarrollo de tales transformaciones en un establecimiento, tal conocimiento contribuye a la realización efectiva de cambios a nivel escolar. La implementación de los proyectos de mejora impulsados por la Ley de subvención escolar preferencial, en adelante Ley SEP, se constituyen en procesos de mejoramiento en el establecimiento, estimulados por presiones externas para la mejora de la escuela y sus resultados.

Los docentes y su papel durante la realización de mejoras de la escuela son indispensables, ya que son los responsables de la generación y mantención de los procesos de mejora de la escuela y de los resultados alcanzados por cada uno de los estudiantes.

Pese a la importancia que juegan los docentes en los procesos de mejora de la escuela existen dificultades en la concreción de cambios que mejoren los aspectos organizacionales de un centro educativo, siendo posible poner en cuestión las condiciones bajo las cuales éstos deben implementar tales procesos.

Esta investigación busca comprender la experiencia docente en procesos de mejora de la eficacia escolar en la Ley SEP. Se emplea un diseño cualitativo con un enfoque fenomenológico, para describir y comprender las vivencias del profesorado en la elaboración y ejecución del proyecto financiado por la subvención escolar, Ley SEP, y las condiciones que inciden en la realización de tales transformaciones en el establecimiento municipal Liceo Alto Cordillera de la Florida ubicado en la Región Metropolitana.

CAPÍTULO I: ÁREA PROBLEMÁTICA

Introducción

La comprensión de la experiencia de los docentes durante la realización de procesos de mejora ya sea de la escuela o de los resultados escolares es importante, ya que permite evidenciar aquellas condiciones que permean los procesos de mejora de la eficacia escolar de un establecimiento. Tal conocimiento contribuye a la realización efectiva de tales cambios a nivel escolar. La presente investigación busca comprender la experiencia de los docentes, lo cual permite identificar y describir aquellas condiciones que posibilitan y limitan la realización mejoras de la eficacia escolar comprometidas con un proyecto financiado por la Ley SEP que propicie la eficacia escolar.

1. Descripción General

El profesorado resulta fundamental en los procesos de mejora de la eficacia escolar efectuados en un establecimiento. Teniendo en consideración su papel jugado al interior de la escuela resulta esencial su inclusión para la consecución y mantención de cambios escolares significativos. La experiencia de los actores en tales procesos, resulta de importancia para la ejecución de mejoras de la eficacia escolar.

Tedesco (2012) asigna a las escuelas un papel importante en la construcción de sociedades más equitativas a nivel económico, cultural y social. Entonces, la realización de mejoras al interior de éstas resultan importantes para llevar a cabo aquellas aspiraciones relacionadas a la búsqueda de mayor equidad al interior de una sociedad.

Por lo tanto, la generación y funcionamiento de procesos de mejora y el papel del profesorado se encuentran vinculados, dado que para la ejecución de mejoras efectivas de la eficacia escolar se requiere de su compromiso e identificación con los procesos llevados a cabo. Murillo (2009) indica que los cambios a nivel escolar, requieren de la inclusión efectiva de los docentes en tales procesos, como también su participación en el desarrollo de cambios, posibilitándose la conformación de una cultura escolar de la mejora.

En el contexto de Latinoamérica con el fin de la mayoría de los regímenes autoritarios en la región a comienzos de 1990, se aprecia la puesta en marcha de reformas educativas orientadas tanto a la configuración de un continente más democrático, como también a la contribución de un mayor desarrollo económico. Si bien se destaca el hecho que la cobertura de la educación en el continente es de un 94%, se resaltan aquellas aristas inconclusas del sistema educativo asociadas a la deserción, fracaso escolar, como también la baja inclusión de aquellos sectores socioeconómicos bajos en las naciones latinoamericanas (UNESCO, 2013; Tedesco, 2012).

Entonces, si bien han existido cambios educacionales, prevalecen una serie de elementos que quedan al debe; lo cual permite replantearnos el papel de la escuela y su funcionamiento para la generación y aporte a los cambios a nivel social, a partir de mejoras a nivel escolar de carácter significativo que impacten en el rendimiento de cada uno de los estudiantes independiente de las condiciones de ingreso.

Considerando a la escuela como una organización clave en la realización de cambios sociales, el apoyo gubernamental se centra en recursos económicos que permitan la generación y mantención de mejoras en los establecimientos, dado que se propician cambios educacionales e institucionales que contribuyen a la reducción de las desigualdades sociales, culturales y económicas presentes en el continente, recordando que Latinoamérica se evidencia como la región más inequitativa del mundo (PNUD, 2010 citado en Murillo y Román, 2011; Murillo y Román, 2011).

Pese a ello, Murillo y Román (2011) señalan que la inversión realizada por los gobiernos en materia educacional y específicamente a nivel de escuela, por medio del financiamiento de programas y proyectos, no han generado los resultados esperados en relación a la promoción de resultados educacionales. Lo anterior se ve reflejado en la mantención de las brechas sociales, culturales y económicas existentes en el continente.

Debido a tal problema a nivel latinoamericano y mundial, se realiza la Conferencia Mundial Dakar 2000 con el fin de proponer objetivos para mejorar la educación tanto a nivel mundial como en Latinoamérica en relación a las problemáticas señaladas anteriormente, destacándose que la consecución de tales objetivos debiesen cumplirse antes del 2015 por parte de las naciones (UNESCO, 2013).

Se pueden cuestionar aquellas condiciones bajo las que se desarrollan los procesos de mejora al interior de los establecimientos, debido a que si bien existe una inversión para la realización de mejoras, estas han resultado infructuosas. La problemática radica en la capacidad de las escuelas de alcanzar aquellas mejoras escolares que tienen una importante repercusión a nivel social, como por ejemplo en la disminución de brechas socioeconómicas y socioculturales.

A nivel nacional el contexto educacional no se diferencia demasiado de lo que ocurre en la región, apreciándose la importancia del rol de las escuelas y sus funcionarios, en cuanto a la mitigación de las desigualdades existentes. La reforma de 1980, constituye un punto clave en lo educacional debido a que mediante ésta se profundizaron las desigualdades educativas entre establecimientos, en relación a su dependencia.

Drago y Paredes (2011) señalan que tal reforma generó la descentralización de la educación la cual produjo la estratificación del sistema educativo en el país. Lo anterior posee efectos directos tanto sobre los docentes y sus espacios laborales en cuanto a los recursos destinados a los establecimientos como también en las estructuras organizativas del profesorado debido a las nuevas formas de financiamiento mediante *vouchers*. Producto de dicha reforma, se evidencian las brechas existentes entre los establecimientos municipales y particulares, observándose principalmente a través de los resultados obtenidos por los alumnos en el Sistema Nacional de Medición de Calidad Educativa -en adelante SIMCE- que prevalecen hasta la actualidad.

Los centros educacionales han generado una serie de estrategias para mejorar la educación y sus resultados, debido a los constantes cuestionamientos relacionados a los rendimientos desiguales entre establecimientos acorde a su dependencia. La mayoría de tales mejoras se han dirigido a aquellas escuelas de dependencia municipal que trabajan con estudiantes en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica (Drago y Paredes, 2011).

Con la vuelta de la democracia en Chile a partir de los 90, se puede señalar una serie de intervenciones, las cuales buscaban la mejora del rendimiento académico de los estudiantes mediante el perfeccionamiento de aspectos institucionales de las escuelas. Las intervenciones que se pueden mencionar son el P-900, proyectos de mejoramiento educativo PME, además del Programa de Mejoramiento y Calidad en la Educación MECE, entre otros (Drago y Paredes, 2011).

Los resultados no han sido los esperados por las autoridades, debido a la mantención de la brecha en el rendimiento de los alumnos dependiendo del establecimiento en el que realizan sus estudios, los resultados SIMCE muestran desde el 2003 una amplia brecha en cuanto a los rendimientos del alumnado; existe una diferencia de 60 puntos entre colegios municipales y particulares pagados, mientras que la brecha que poseen los establecimientos municipales versus los particulares subvencionados es de 25 puntos. Tales distancias se replican en todas las pruebas estandarizadas nacionales como por ejemplo, en la PSU, SIMCE y en aquellas mediciones internacionales como TIMSS Y PISA (Laso, Albarrán y Carrasco, 2012).

Por lo tanto, es posible cuestionar la existencia de mejoras en los resultados nacionales a través de la reflexión sobre las condiciones bajo las que se desarrollan los planes de mejoramiento asociados a la Ley SEP; como por ejemplo, si se cuentan con las condiciones y el apoyo necesario para la concreción de proyectos o procesos de mejora, o bien si las escuelas y sus funcionarios poseen la capacidad y el compromiso de realizar y mantener mejoras escolares que repercutan en los resultados académicos.

Entendiendo que la Ley de SEP busca la consecución de mejoras significativas en la calidad y equidad de la educación a través de la prestación de recursos económicos a los establecimientos, los cuales posibiliten la entrega de un mejor servicio educacional. No obstante, los establecimientos para ser acreedores de tales recursos deben realizar la construcción de un plan de mejoramiento escolar, en adelante PME, los cuales requieren el involucramiento de toda la comunidad en la elaboración y ejecución de tales planes (MINEDUC, 2008).

2. Estado del Arte

Experiencia docente y mejora escolar

Los docentes y su papel durante la realización de mejoras de la escuela son fundamentales, debido a que poseen una alta responsabilidad tanto en la generación como en la mantención de los procesos de promoción de la mejora de la eficacia escolar. Por ende, al momento de desarrollar un proceso de cambio a nivel escolar se debe tener en consideración su experiencia previa y la que poseen durante la realización de procesos mejoras escolares.

La importancia de la experiencia docente se ve reflejada en la recopilación de investigaciones que utilizan el método biográfico, Goodson (2003) señala que ante la instauración de reformas que apuntan a la mejora de la situación escolar de un determinado contexto resulta esencial la consideración de las vivencias del profesorado, lo cual permite repensar la enseñanza teniendo en cuenta tanto las limitantes como las

posibilidades de generar mejoras al interior de una organización educativa, acorde a lo que experimentan los docentes.

En la implementación de mejoras escolares se le atribuye una baja relevancia a la experiencia docente. Se puede afirmar que gran parte de las mejoras aplicadas a nivel nacional no poseen los resultados esperados debido a la no comprensión y consideración de las vivencias de los profesores en la realización de cambios escolares. Por tanto, la ejecución de procesos de cambio efectivos a nivel escolar y su concreción son influidas en gran parte por temas organizacionales, como también por aspectos de carácter subjetivo asociados a la experiencia de los docentes implicados en tales procesos (Román, 2003).

En el contexto chileno la investigación de Román (2003), explica que la aplicación de reformas educacionales desde la vuelta de la democracia durante los años 90, las cuales buscaban la mejora de resultados no han obtenido aquellos logros esperados por las autoridades, destacándose tal problema en los establecimientos a los que asisten estudiantes en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica. De acuerdo a la investigación revisada, existe una plena relación entre docentes y sus expectativas con la no consecución de mejoras efectivas, dado que las expectativas del profesorado sobre sus estudiantes repercuten en su actuar influyendo en los resultados escolares del alumnado. Román (2003) hace hincapié en la imposibilidad de generar mejoras significativas mediante reformas educacionales que no abordan la subjetividad asociada a las vivencias de los docentes al interior de establecimientos escolares.

La experiencia docente resulta importante a la hora de generar mejoras; la subjetividad del profesorado incide en sus formas de actuar y en los tipos de prácticas que efectúa al interior de los establecimientos, como también en su disposición para aceptar cambios y ser partícipe de éstos. La comprensión de las vivencias a través del discurso del profesorado, permite apreciar las principales dificultades que enfrentan en tales procesos, además de las posibilidades que el profesorado considera para la realización de mejoras significativas.

En el artículo de Martínez y Jareño (1999-2000), se reporta una investigación sobre el discurso docente y su repercusión en las prácticas al interior de los establecimientos educacionales. Se recomienda tener en consideración a los profesores como una unidad socio-cultural específica, así como el contexto en el cual desarrollan sus labores profesionales, es decir, apreciar tanto los comportamientos como también sus discursos en base a las vivencias experimentadas al interior de los establecimientos.

Debido a la importancia de las experiencias los autores sugieren la utilización tanto de un método biográfico para la reconstrucción de la biografía docente al interior del establecimiento como también la utilización del método etnográfico, el cual permita una mirada del contexto socio-cultural en el cual se desenvuelven (Martínez y Jareño, 1999-2000).

Estos autores citados recalcan que los discursos docentes hacen referencia principalmente a la manifestación de dificultades y problemas principalmente a problemas de ejecución de prácticas destinadas a la mejora de la escuela, tales aristas se relacionan con la percepción docente en cuanto al futuro de la enseñanza, como también

al incorrecto funcionamiento del sistema educacional y, por ende, a las escasas posibilidades de efectuar mejoras al interior de éste.

Entonces aquellos aspectos subjetivos del profesorado y su consideración durante procesos de mejora de la eficacia escolar resultan imprescindibles. Los docentes como funcionarios de las escuelas juegan un papel trascendental como agentes internos del cambio y esta experiencia requiere ser estudiada, y comprendida durante tales procesos, para poder dar cuenta de aquellas condiciones que limitan sus acciones a nivel escolar durante la implementación de planes de mejoramiento escolar.

Investigación de la mejora escolar, importancia y condiciones para su desarrollo

El proceso de mejora de la eficacia escolar consiste en cambios escolares que buscan el aumento de los resultados académicos. Tal proceso es de carácter endógeno, dado lo cual las escuelas juegan un papel crucial en su desarrollo, pese a ello las presiones externas, tales como políticas ministeriales, pueden motivar su generación.

Al ser un proceso de cambio que se desarrolla al interior de los establecimientos, resulta crucial la identificación y participación de los docentes con los cambios que desea impulsar la escuela. Por lo tanto, las condiciones bajo las cuales se ejecutan tales transformaciones resultan importantes, debido a que el éxito e impacto de proyectos y programas de mejora de la eficacia escolar se ven condicionados por tales elementos.

Investigaciones nacionales e internacionales han desarrollado estudios sobre la mejora de la eficacia escolar y las condiciones que limitan o posibilitan su concreción, realzando la importancia de elementos organizacionales y culturales presentes al interior de las escuelas.

Bolívar (2005) y Paredes (2004), prestan atención a la naturaleza de las reformas y políticas que buscan la generación de planes de mejora que repercutan en la organización escolar. Sus principales conclusiones hacen alusión al carácter vertical e impositivo de tales intervenciones, debido a la no consideración de las particularidades del establecimiento en el cual se implementan, lo cual incide en que estas no generen cambios significativos al interior de los centros educacionales.

A nivel nacional, Cádiz y Martinic (2007) desde la evaluación que realizan del P-900, como también Sepúlveda y Murillo (2012) a partir de la investigación de procesos de mejora en 5 establecimientos, dan importancia al papel docente en la realización de transformaciones, debido a que se requiere poner atención tanto a experiencias y reflexiones que realizan los docentes ante un inminente cambio como también ver la forma en que estos se involucran en las transformaciones escolares y si contribuyen en la construcción de una cultura para la mejora que sea propicia para el proceso de mejora de la eficacia escolar.

Las principales condiciones que requiere un proceso de mejora de eficacia escolar se relaciona con la existencia de planificación colaborativa al interior de los establecimientos, lo cual requiere la existencia de espacios de opinión para la elaboración y posterior ejecución de un plan de mejora. Lo anterior supone la presencia de visiones y metas compartidas a nivel de comunidad educativa, lo cual promueve la participación del tanto del profesorado como del resto de los integrantes del

establecimiento en procesos de cambio escolar (Ainscow, Hopkins, Southworth y West, 2001 en Hernández y Santana, 2010; UNICEF, 2004; Murillo y Krichesky, 2012; Paredes, 2004).

Si bien se conocen aquellos elementos que permiten la consecución de transformaciones significativas a nivel escolar, se aprecia la existencia de limitaciones en cuanto a la implementación de cambios significativos al interior de las escuelas, tales dificultades se relacionan con la adopción e identificación de los docentes con tales procesos y sus objetivos.

Tales problemáticas son inherentes a los procesos de mejora de la eficacia escolar, debido a su complejidad y la no existencia de un modelo único, lineal y perfecto, es por ello que las dificultades radican en la capacidad que tienen las escuelas y su comunidad educativa en adaptar tales procesos a las características particulares del establecimiento (Bolívar, 2005; Murillo y Krichesky, 2012).

Por tanto, resulta de importancia conocer como los establecimientos educacionales llevan a cabo procesos de mejoramiento escolar orientados al aumento de resultados académicos, ya que se puede apreciar las dificultades que atraviesa la institución y los docentes que trabajan en éstas, durante la elaboración y ejecución de tales cambios organizacionales. Dado lo cual, el estudio de las condiciones para la generación y mantención de procesos de mejora de la eficacia escolar se erige como un punto de interés tanto para las ciencias sociales como también para el área educacional y autoridades políticas.

3. Problema de investigación

El papel docente al interior de los establecimientos se vislumbra como fundamental en relación a la consecución de mejoras escolares que permitan el aumento de los resultados académicos. Por ende, la experiencia del profesorado y su relación con los cambios a nivel de escuela resultan de importancia, ya que si no existe una participación efectiva de los docentes es difícil generar y/o mantener los cambios al interior del centro escolar.

Teniendo en cuenta las leyes educacionales que apuntan a la mejora de los establecimientos, con especial atención a las dirigidas a escuelas municipalizadas como por ejemplo los planes de mejora escolar asociados a la Ley SEP, es posible dar cuenta que éstas no han tenido un impacto significativo en relación al rendimiento académico de los estudiantes, pudiéndose evidenciar en los resultados del SIMCE cuyas cifras se mantienen bajo el promedio para escuelas de igual condición.

Lo señalado en el párrafo anterior, se constituye como un problema que toma relevancia y repercute de forma general en la sociedad chilena, debido a que la escuela se considera como una institución clave para la superación de desigualdades culturales, políticas y económicas presentes en Chile. Entonces, a nivel de contexto nacional la educación cobra vital importancia, siendo fundamentales las mejoras en el sistema educativo el cual durante la presente década ha sido cuestionado por la calidad y equidad de sus servicios. Por lo tanto, los procesos de mejora de eficacia escolar poseen una

importancia tanto a nivel de establecimientos educacionales, como también para la sociedad y sus aspiraciones de disminuir las brechas socio-culturales y económicas.

Los profesores se desempeñan en estas organizaciones escolares que implementan una serie de cambios que requieren ser aceptados y asumidos tanto por docentes como por el resto de la comunidad educativa, para contribuir al alcance de objetivos asociados con la mejora de los rendimientos académicos en un establecimiento determinado. La finalidad de los planes de mejoramiento escolar, acorde a lo señalado por MINEDUC (2008), consisten en aumentar los puntajes en las pruebas nacionales, lo cual permita que el centro escolar deje de ser categorizado como emergente y pase a ser autónomo. Por tanto, obtener de forma frecuente buenos resultados en las mediciones del SIMCE.

Pese a lo anterior, la finalidad ya señalada no se ha concretado de forma efectiva. Por lo tanto, se observa la existencia de una problemática en cuanto a la concreción de cambios que buscan la mejora de resultados académicos en las escuelas, pudiendo poner en cuestión la labor realizada por los docentes al interior de los establecimientos educacionales, dado que su compromiso y contribución en los procesos de mejora escolar son indispensables.

Tal problemática, a nivel sociológico, permite la reflexión acerca de los elementos del contexto de la escuela, aquellos que los profesores atribuyen importancia en relación a la consecución de mejoras a nivel escolar. En esta investigación se plantea que a partir de la experiencia docente en planes de mejora escolar bajo la Ley SEP, se pueden aportar evidencias que permitan develar las condicionantes que limitan o bien posibilitan la consecución de cambios significativos durante la mejora de escuela.

Entonces, desde la experiencia docente puede apreciarse aquella problemática sociológica en relación a como se pueden desarrollar cambios en una institución escolar que repercutan en sus formas de funcionamiento, los cuales permitan la mejora de los resultados académicos, viendo cuales son las condiciones de posibilidad que coaptan la consecución de objetivos para la mejora al interior de una escuela y, revelando si prevalecen aquellas limitantes que imposibilitan la puesta en marcha de tales planes de mejora de la eficacia escolar asociados a la Ley SEP que buscan la mejora tanto de los establecimientos como también, construir una sociedad y educación menos desigual a partir de la entrega de una enseñanza de calidad.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la experiencia de los docentes del Liceo Alto Cordillera de La Florida y las condicionantes que ellos encuentran en la implementación de planes de mejoramiento educativo adscritos a la Ley SEP?

4. Justificación

La educación es trascendental considerando aristas asociadas tanto a la disminución de brechas socioeconómicas y configuración de sociedades más democráticas como en la socialización de los individuos y su posterior inserción en una determinada sociedad.

Por lo tanto, mediante la presente investigación se posibilita el conocimiento tanto de elementos que permean la consecución de mejoras a nivel de escuela como también comprender la experiencia del profesorado en la aplicación de un proyecto destinado a la mejora. Por ende, se aporta a la discusión en los movimientos teórico práctico de mejora de la eficacia escolar, en cuanto a elementos que inciden en las mejoras de un establecimiento, teniendo como eje fundamental la experiencia docente.

Rescatando la discusión teórica presentada por Murillo y Román (2011) que expone aquellos postulados que señalan a la escuela como una organización reproductora de la sociedad en la cual se inserta, en contraste a los corpus teóricos que destacan a los centros escolares y su contribución en la disminución de desigualdades a nivel social, económico y cultural, la presente investigación aporta al campo teórico práctico denominado mejora de la eficacia escolar que se inscribe en el segundo tipo señalado. Por lo tanto, se contribuye a teorías que conciben a la escuela como una institución indispensable para la superación de desigualdades en el continente latinoamericano, ya que se entrega conocimiento empírico y teórico acerca del cómo llevar a cabo la implementación de un plan de mejoramiento que tenga incidencias significativas en el funcionamiento y resultados obtenidos por centros educacionales beneficiarios de la Ley SEP.

Desde la investigación de procesos de mejora de la eficacia escolar, es posible aportar al conocimiento existente para el desarrollo de aquellas teorías que otorgan un papel protagónico a las escuelas en la generación de cambios sociales. El comprender la experiencia docente en procesos de mejora escolar permite dar cuenta de las principales condicionantes a las cuales el profesorado otorga importancia durante tales procesos. Lo anterior, se constituye como un aporte empírico tanto para teorías que se enmarcan en el paradigmas de la mejora de la eficacia escolar como para directivos de establecimientos, ya que se desarrolla conocimiento que contribuye en la elaboración y ejecución de procesos de mejora con mayor información sobre de las condiciones que enfrentan los docentes, por lo tanto, ayudando a que tales procesos obtengan una injerencia significativa en la organización escolar.

Entonces, el estudio de la implementación de proyectos de mejora adscritos a la Ley SEP resulta importante, ya que permite el conocimiento de aquellos elementos que influyen en la consecución de mejoras a nivel escolar, posibilitando disponer de información que contribuya a superar aquellas limitaciones que impiden su desarrollo, lo que facilita la ejecución de mejoras más efectivas. Lo anterior resulta de interés tanto a nivel nacional como también en el ámbito internacional.

El presente estudio que emplea un diseño cualitativo permite describir de forma naturalista las condiciones que los docentes, en base a su experiencia al interior de institución escolar, conciben como significativas en cuanto a la elaboración, implementación y ejecución de los planes de mejoramiento educativos adscritos a la Ley SEP. Desde el presente enfoque se posibilita la obtención de conocimiento de las condiciones de implementación de un plan de mejoramiento, a partir de los actores y sus experiencias significativas.

La sociología posee interés tanto por la experiencia de los individuos al interior de organizaciones, como también por procesos de cambio tanto a nivel social como en

ámbitos más específicos. El presente estudio, mediante la descripción de planes de mejora educativos adscritos a la Ley SEP, desde la experiencias de los docentes, aporta al conocimiento en relación a como la experiencia docente juega un papel importante para la implementación o diseño de futuras mejoras a nivel de escuela, lo que permite un mayor desarrollo disciplinar en cuanto al conocimiento sobre cambios tanto en el ámbito organizacional como a nivel escolar, teniendo en consideración las condicionantes de un determinado contexto social.

5. Objetivos

General: Comprender las condicionantes que reportan los docentes a partir de su experiencia en la aplicación de planes de mejoramiento adscritos a la Ley SEP en el Liceo Alto Cordillera de La Florida.

Específicos:

Describir la experiencia que han tenido los docentes de aula y directivos, en los procesos de formulación y ejecución de proyectos de mejora de la eficacia escolar adscrito a la Ley SEP en los años 2013- 2014.

Identificar las condiciones que posibilitan y limitan la construcción y ejecución de PME adscritos a la Ley SEP desde los docentes implicados.

Identificar las estrategias que los docentes conciben como facilitadoras de la implementación de PME adscritos a la Ley SEP.

6. Delimitación y limitaciones

Delimitación

La investigación busca comprender la experiencia docentes en planes de mejoramiento escolar adscritos a la Ley SEP. Se opta por utilizar un diseño cualitativo con un enfoque fenomenológico, ya que éste posibilita la descripción y comprensión de las vivencias del profesorado en la elaboración e implementación de procesos de mejora de la eficacia escolar y las condiciones en las cuales se realizan tales transformaciones a nivel institucional, pudiendo describir de forma detallada las condiciones que posibilitan, como también aquellas que limitan mejoras propuestas en el proyecto SEP al interior de una institución escolar.

La investigación, se desarrolla en el establecimiento municipal Liceo Alto Cordillera de La Florida, teniendo en consideración, que gran parte de su funcionar, está enmarcado en el Plan Anual de Educación Municipal de la comuna de La Florida -en adelante PADEM- además de encontrarse adscrito a la Ley SEP. Por lo tanto, implementa planes de mejoramiento educativo asociados a la ley señalada.

La investigación, se efectúa durante el 2014, elaborándose el proyecto de investigación durante el primer semestre, mientras que en el segundo, se lleva a cabo la recolección de información, análisis y presentación de resultados; no obstante, dado el diseño de investigación, el ingreso al campo de investigación comienza durante el primer semestre

Limitaciones

Las principales dificultades que tiene el presente estudio, tratan sobre la entrada al campo de estudio y la participación, asociada a la motivación y disponibilidad de horario de los docentes. Para la superación de tales limitaciones, se pueden señalar tres acciones indispensables.

En primer lugar, la coordinación y exposición del proyecto de investigación a los directivos del establecimiento, con el fin de lograr el acceso y facilitar la participación del profesorado. Lo anterior permite conocer si los directivos están de acuerdo con la realización de la investigación al interior del centro escolar. En segundo lugar, una vez realizado y aprobado lo anterior, se lleva a cabo la coordinación de reuniones con los docentes para exponer los objetivos del proyecto y aclarar dudas respecto de la investigación. Por último, la generación de acuerdos con los profesores y coordinación tanto de fechas posibles para entrevistas individuales y/o grupales como también acordar los horarios de ingreso a los espacios del colegio.

Para la realización de lo señalado, se utilizaran cartas de consentimiento informado, tanto para la entrada al campo y aceptación de la investigación realizada al interior del establecimiento como también en relación a los profesores que participen y sean entrevistados durante la investigación.

7. Supuestos

La experiencia del profesorado se ve afectada por condicionantes de carácter organizacional, pese a los intentos de mejora de la eficacia declarados en los planes de mejoramiento escolar contemplados por la Ley SEP, se aprecia que la participación docente no favorece los proyectos de mejora institucional.

Se asume que hay un conjunto de condicionantes que de manera individual o en conjunto interfieren con los alcances de logros: la carencia de trabajo colaborativo, problemas a nivel de liderazgo, la falta de claridad en cuanto a las metas que debe cumplir el establecimiento, la existencia de relaciones que no contribuyen a la conformación de una comunidad escolar y la baja posibilidad, que los mismos docentes ven, de cambio al interior del establecimiento.

El supuesto se fundamenta tanto en los postulados entregados por Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, (2014) como los expuestos por Murillo (2009). Los autores mencionados a partir de sus investigaciones señalan las condiciones ideales bajo las cuales se debe efectuar un proceso de mejora en un establecimiento educacional. Tales preceptos teóricos son desarrollados y complementados en el marco teórico.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Introducción

Los planes de mejora escolar refrendados en la Ley SEP son transformaciones de carácter endógeno que impulsa una escuela para adquirir mejores resultados académicos. Tales procesos pueden enmarcarse en las teorías generales de desarrollo organizacional escolar, las cuales refieren a todo modelo de cambio planificado que realiza una organización para el cumplimiento de objetivos que son imperiosos para ésta o bien para el contexto en el cual se encuentran insertas.

Los cambios escolares poseen una dimensión organizacional, la cual refiere a todas aquellas formas de organización que la escuela y sus funcionarios emplean para la consecución efectiva de los objetivos organizacionales. No obstante, también existe la dimensión subjetiva que refiere a la experiencia de los individuos durante tales procesos y la capacidad que poseen para adecuar sus intereses personales y aspiraciones a las propuestas por un modelo de cambio.

Es por ello que, en el presente capítulo, se busca exponer las principales características de la Ley SEP y los requisitos para el funcionamiento de ésta en un establecimiento. Desde una dimensión organizacional, se presentan las principales características de la escuela como organización, el concepto de desarrollo organizacional escolar y los procesos de mejora de la eficacia; y sus condiciones de realización. En cuanto a la dimensión subjetiva, se exponen postulados sociológicos sobre la experiencia y la interrelación de elementos subjetivos e institucionales y su incidencia durante procesos de cambio, además de la importancia de lo subjetivo en transformaciones de organizaciones escolares.

1. Ley de subvención escolar preferencial

El Ministerio de Educación señala que la construcción y la posterior promulgación de la Ley SEP el 25 de enero de 2008, se asocia a la búsqueda de mejoras significativas en cuanto a la calidad y equidad de la educación mediante la prestación de recursos económicos a las escuelas, teniendo como fin ser un complemento importante para los establecimientos educativos posibilitando la entrega de un mejor servicio educacional y así contribuir a que los estudiantes de tales escuelas tengan aumentos significativos en sus resultados académicos (MINEDUC, 2008).

La Ley SEP puede apreciarse como una política que busca la mejora de la eficacia escolar en los establecimientos educacionales, donde los recursos dados por ésta se orientan a mejorar las condiciones internas de los establecimientos mediante la entrega de insumos económicos y una serie de obligaciones que las escuelas se comprometen a cumplir con la finalidad de mejorar la calidad de la educación de los escolares.

MINEDUC (2008) indica que los principales objetivos de la Ley SEP en los establecimientos que son beneficiarios consisten en:

- Asignación de recursos a cada uno de los estudiantes considerados como prioritarios, los cuales desarrollen sus estudios en el establecimiento.
- La entrega de subvención acorde a la concentración de alumnos prioritarios en el establecimiento, es decir que el monto de recursos entregados es concordante con la cantidad de estudiantes prioritarios que cursan sus estudios en la escuela.
- Establecer compromisos con toda la comunidad educativa en relación a la consecución de mejoras en los resultados del establecimiento educacional, especialmente en los alumnos tipificados como prioritarios.

Los recursos entregados por el Ministerio de Educación a los establecimientos suponen la correcta utilización de éstos, lo cual posibilita la progresiva mejora de la institución beneficiara. Lo anterior debería repercutir en el aumento significativo de los resultados académicos de los estudiantes, en particular los obtenidos por los estudiantes prioritarios en las mediciones estandarizadas nacionales como el SIMCE y PSU.

Las áreas, dimensiones y prácticas que los planes de la Ley SEP debiesen mejorar poseen relación con el alcance de mejores resultados académicos en las mediciones nacionales. A través de la evaluación de las áreas y las dimensiones de cada una de éstas, los establecimientos construyen sus planes de mejora, orientados a satisfacer las necesidades existentes en la organización. A continuación un cuadro entregado por el MINEDUC (2012) que contempla los puntos ya señalados.

**Modelo de Calidad de la Gestión Escolar: Áreas, Dimensiones y Prácticas
Generales MINEDUC (2012)**

Áreas	Dimensiones	Prácticas generales	
Áreas de proceso	Gestión del currículum	Conocimiento normativo	- Dominio del marco normativo.
		Organización curricular	- Organización del plan de estudios. - Elaboración de la planificación anual y horario escolar.
		Preparación de la enseñanza	- Elaboración de la planificación de clases. - Elaboración de la planificación de la evaluación.
		Acción docente en el aula	- Desarrollar un ambiente propicio para el aprendizaje. - Diseño de la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes. - Acompañamiento al docente en el aula.
		Evaluación de la implementación curricular	- Análisis de resultados y de la cobertura curricular.
	Liderazgo escolar	Director/a con visión y foco en lo académico	- Director con visión estratégica y foco en lo académico.
		Evaluación institucional para la toma de decisiones	- Evaluación institucional para la toma de decisiones.
	Convivencia escolar	Ambiente escolar	- Propiciar un ambiente escolar adecuado.
		Relación con padres, apoderados y familia	- Compromiso y participación de padres, apoderados y familia.
	Gestión de recursos	Recursos humanos	- Gestión de recursos humanos.
		Recursos pedagógicos	- Buen uso de recursos pedagógicos.
		Recursos tecnológicos	- Buen uso de recursos tecnológicos.

A su vez, MINEDUC (2008) indica que para el funcionamiento de la presente Ley al interior de los establecimientos se comprenden tres fases, las que a modo de síntesis se pueden categorizar de la siguiente forma

- Implementación de la subvención escolar. En la presente etapa se busca que la comunidad educativa conozca las principales características de la Ley a ejecutarse en el establecimiento, también se realiza el catastro de los alumnos prioritarios de la escuela, además se lleva a cabo la clasificación del centro escolar en base a sus condiciones institucionales y resultados, lo cual determina los procesos de mejora a implementar.

- Postulación y firma de convenios. En base al proceso anterior se envían los antecedentes recabados en la escuela, sobre los alumnos vulnerables que esta posee y el tipo de centro en la cual ésta se clasifica, dado lo cual la Secretaria Regional Ministerial de Educación, decide si aprueba o no la postulación del establecimiento para la entrega de recursos.
- Elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo. Posterior a la aprobación entregada por la Secretaria Regional Ministerial de Educación, los sostenedores y directivos deben trabajar en el diseño y posterior implementación de un plan de mejoramiento escolar, se debe precisar que la presente etapa requiere la participación de la comunidad escolar en su conjunto, no descartándose la inclusión de consultores externos que apoyen el proceso de cambio.

En relación a las fases señaladas, resulta fundamental que la organización educativa y sus miembros posean conocimiento de las principales implicancias de esta ley al interior de la escuela, lo cual facilita la participación de la comunidad educativa en la elaboración de un plan de mejora y su posterior ejecución. Lo señalado es congruente con los requisitos que Ministerio de Educación recalca como primordiales en los PME de los establecimientos, en relación al involucramiento de toda la comunidad en los procesos de mejora escolar (MINEDUC, 2008).

Las escuelas beneficiarias de la Ley SEP son categorizadas por el MINEDUC (2008) en 3 categorías:

- Autónomas: grupo conformado por aquellas escuelas en las cuales los alumnos han obtenido de forma sistemática buenos resultados en el SIMCE.
- Emergentes: refiere a las escuelas en las que los alumnos no han mostrado de forma sistemática buenos resultados en el SIMCE.
- En recuperación: considera a los establecimientos educacionales en los cuales los alumnos han mostrado de forma reiterada resultados deficitarios en los resultados del SIMCE.

La importancia que posee la categorización de los establecimientos, acorde a sus resultados SIMCE durante su trayectoria, se ve reflejada en que determinan los compromisos que adquiere el establecimiento con el MINEDUC. El cumplimiento de tales acuerdos se ve sujeto a evaluaciones que varían según el tipo de establecimiento (MINEDUC, 2008).

- Establecimientos autónomos. Los planes de mejoramiento escolar desarrollados no deben ser necesariamente aprobados por el MINEDUC. Se realiza la evaluación de los puntajes obtenidos por alumnos prioritarios y estudiantes con dificultades académicas, además de evaluar los resultados de la totalidad de los alumnos en el SIMCE. La evaluación de tales aspectos se realiza cada 4 años, en el caso de que el colegio no cumpla con las metas entregadas por el MINEDUC y aquellas establecidas en su plan de mejoramiento, pasa a formar parte de los establecimientos tipificados como emergentes o en recuperación.

- Establecimientos emergentes. Deben elaborar un plan de mejora escolar ejecutable en un plazo máximo de 4 años, tal plan puede ir siendo modificado en el transcurso del tiempo acorde las necesidades del establecimiento, las cuales deben ser conocidas mediante la realización de diagnósticos que consideren aspectos como gestión curricular, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos. Tal plan de mejora debe consignar el gasto que implica el diseño y la ejecución del proyecto. Si la evaluación anual que se realiza en estos establecimientos indica que se han obtenido estándares de los colegios pertenecientes a la categoría autónomos, pasa a formar parte de ésta, al contrario si sus resultados bajan puede pasar a la categoría en recuperación.
- Establecimientos en recuperación. Las escuelas pertenecientes a la presente categoría, mantienen el rotulo de en recuperación durante 4 años. Deben elaborar un plan de mejoramiento que les permita alcanzar la condición de emergentes o autónomas en un plazo de 4 años, tal proceso debe ser apoyado por un equipo integrado por un representante del MINEDUC, un sostenedor o un delegado de éste y por una institución externa cualificada técnicamente. Si el establecimiento no alcanza los estándares de escuela autónoma o emergente el MINEDUC posee la facultad de revocar el reconocimiento oficial de la institución educativa.

La Ley SEP se constituye como una política de mejora de los establecimientos innovadora, ya que busca fortalecer lo que ocurre en el microcosmos de las escuelas. Por ende, entregando un mayor protagonismo a las escuelas y sostenedores. Entonces, existe un distanciamiento en relación a las políticas educativas tradicionales, las que se caracterizaban por la búsqueda de mejoras mediante programas centralizados en los cuales el MINEDUC jugaba el rol principal, dando poco espacio a las escuelas y su papel protagónico (Raczynski, Muñoz, Weinstein y Pascual, 2013).

La implementación de la presente política al interior de los establecimientos no se ha encontrado exenta de dificultades. Durante los primeros años de su entrada en vigencia, se originaron dificultades asociadas a los constantes cambios en la información y exigencias del MINEDUC a escuelas y sostenedores, la baja pertinencia de dispositivos de la presente Ley para escuelas rurales y la poca claridad de la información entregada a sostenedores y establecimientos en un contexto de cambio rápido (Raczynski, et al., 2013).

Además de las limitaciones ya señaladas, Raczynski, et al. (2013) manifiestan que han existido problemas relacionados a la baja capacidad que ha tenido el MINEDUC para redefinir su rol en el nuevo marco de mejoramiento instaurado, además de la fijación de metas educacionales que pueden considerarse excesivas e inalcanzables para las escuelas beneficiarias.

Pese a las limitaciones durante la implementación y fortificación de la Ley SEP, se ha generado una alta adherencia de los establecimientos y sostenedores a tal Ley. Tanto Raczynski, et al. (2013) como Fundación Chile (2010) declaran que esto se debe a la magnitud de recursos entregados a las instituciones educativas y a las altas expectativas que poseen los docentes, directivos y sostenedores, ya que la comunidad educativa juega un papel más protagónico en los cambios a desarrollarse.

Valenzuela, Villarroel y Villalobos (2013) entregan una evaluación de la Ley de subvención escolar a 5 años de su entrada en vigencia. Acorde a lo señalado por lo autores, no se da una mayor entrega de oportunidades a los estudiantes vulnerables, ya que las opciones escolares ya existían antes de implementar la Ley SEP, sobre todo en el caso de la educación pública, la que en su gran mayoría se beneficia actualmente de la subvención escolar.

Debido a que el 99% de los establecimientos municipalizados de Chile son beneficiarios de la Ley SEP los investigadores no pueden dar cuenta si en tales centros educativos han existido mejoras, dado que no hay un grupo contrastable de escuelas municipales no beneficiarias. En cambio, a nivel de escuelas particulares subvencionadas se aprecia que en la mayor parte de los establecimientos que funcionan con Ley SEP no tienen mejoras significativas. Por lo tanto, no se presentan diferencias entre organizaciones beneficiarias y las que no lo son (Valenzuela, et al., 2013).

Raczynski et al. (2013) y Fundación Chile (2010) señalan una serie de impactos que ha tenido la SEP en los centros educacionales en los cuales se ha implementado. A continuación, una síntesis de los principales impactos:

- Las escuelas han puesto un mayor énfasis en los resultados de aprendizaje de sus estudiantes, ya que los establecimientos y sostenedores poseen responsabilidades asociadas al cumplimiento de las metas entregadas por la SEP.
- Si bien, han existido aumentos en los resultados SIMCE -lo cual se contradice con lo dicho por Valenzuela, et al. (2013)- tales aumentos se encuentran distantes de las metas entregadas por el MINEDUC.
- La instauración de un modelo en que la planificación curricular posee una mayor frecuencia y profundidad. Se ve complementado tanto con un mayor acompañamiento de directivos y jefes de unidades técnicas en el aula como también con la mayor posesión de recursos en el aula.
- El papel fundamental que juega las evidencias. El uso de datos permite tener mayor conocimiento de la realidad del establecimiento, lo que posibilita la generación de diagnósticos organizacionales más efectivos para los planes de mejoramiento escolar. Pese a ello, la constante producción de evidencias se dificulta debido al escaso tiempo que poseen los funcionarios docentes fuera del aula.
- La utilización de recursos en relación a la atención de los estudiantes que poseen mayores dificultades. Por ejemplo, la contratación de recursos humanos que permiten facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje en alumnos que poseen dificultades.
- Por último, se aprecia la baja incidencia que ha tenido la Ley SEP en la disminución de la segregación escolar. En un principio se pensaba que los establecimientos educacionales menos vulnerables recibirían a una mayor

cantidad de estudiantes prioritarios, debido a lo atractivo que resultaban los recursos entregados por el MINEDUC a los establecimientos que se hicieran beneficiarios. Pese a ello, tal situación no se ha concretado.

En base a los resultados e impactos entregados, se puede señalar que la Ley SEP no ha obtenido las transformaciones esperadas en la oferta educacional y en la mejora de resultados académicos. Entonces, es necesario conocer las dificultades asociadas al funcionamiento de tales planes en los establecimientos. Es por ello, que toma importancia tener en cuenta los problemas tanto a nivel organizacional, como también los problemas que poseen los funcionarios, ambos elementos pueden limitar la acción de los planes de mejoramiento al interior de un establecimiento educacional.

2. La escuela como organización

A continuación se presentan algunos postulados teóricos generales del desarrollo organizacional escolar.

Todo individuo a lo largo de su trayectoria vital se encuentra inmerso en organizaciones, durante la niñez en instituciones como la familia y la escuela, a lo largo de la adultez en organizaciones universitarias y/o laborales. Etzioni (1993) define una organización como aquellas unidades sociales de carácter complejo construidas y reconstruidas de forma constante para la obtención de fines concretos.

Las principales características de una organización son la presencia de división del trabajo la cual se realiza en función de los fines que se propone cumplir la organización, la existencia de uno o variados centros de poder los cuales conducen a las instituciones hacia sus fines y el constante cambio de personal en caso de que no se cumplan objetivos. Por lo tanto, existiendo una constante supervisión y remodelación estructural para la consecución de los objetivos organizacionales (Etzioni, 1993).

La naturaleza de los fines a los cuales aspira una organización se debe concebir como la tenencia de un interés colectivo que trasciende los intereses individuales de los sujetos que la conforman para su realización. Por lo tanto, la efectividad real existente en cuanto a la consecución de tales fines requiere la presencia y mantenimiento de compromiso para la prevalencia de una organización que posea de forma concreta un funcionamiento mancomunado (Etzioni, 1993).

Entonces la escuela puede ser concebida como una organización, debido a que su funcionamiento y formas de articularse se ven determinados por una serie de objetivos que ésta se plantea, la estructura organizacional se ve constantemente redefinida debido a las distintas necesidades educativas que el contexto interno y externo manifiestan como imperiosas. En función de cumplir los objetivos que la misma escuela se propone, se observa que existe división del trabajo, donde el centro directivo de la institución remodela, controla y supervisa la forma de organización de la misma.

La escuela como organización puede ser analizada desde distintas dimensiones. En primer lugar se encuentra aquella de carácter institucional que refiere a como el contexto externo de la organización permea los fines y funciones de ésta. En segundo lugar se

aprecia aquella dimensión psico-social que refiere al conjunto de individuos que configuran a la organización dotándola de características peculiares, por lo tanto los actores desarrollan en función de sus características y dentro del marco institucional imperante un sistema de interacciones por medio de una cultura determinada. Tercero, se encuentra la dimensión pedagógica-curricular que refiere a los proyectos educativos por los cuales orienta su funcionamiento la escuela y las formas de organización que posee para la ejecución de éstos; no obstante la dimensión administrativa se encarga de la planificación, estructuración, control y dirección de los planes ejecutados por la organización (Astudillo, 1997a).

Desde una dimensión organizacional, a partir de un enfoque sistémico, la escuela se concibe como un sistema social abierto que posee las siguientes características. La presencia de unidades que se encuentran relacionadas entre sí, existiendo una división que rige las relaciones entre los demás elementos, además de que el presente sistema halla su razón de ser, su función, acorde a las exigencias del medio en el que se encuentra, lo cual acarrea una serie de dificultades debido a las constantes transformaciones ocurridas en las sociedades modernas (Astudillo, 1997b).

Al denominar a la escuela como un sistema, se puede señalar que ésta se conforma por variados subsistemas los cuales permiten su funcionamiento. A continuación se expone una breve síntesis de cada uno de éstos en base a lo señalado por Astudillo (1997b).

- **Subsistema de valores y metas.** es clave al interior de cualquier organización, la escuela conforma sus valores y metas en correspondencia a los preceptos culturales que imperan en el sistema social a nivel general. Las metas educativas deberían caracterizarse por poseer una estrecha relación con los valores predominantes al interior de la organización, considerando que tales valores injieren en las acciones de la escuela para la consecución de metas.
- **Subsistema técnico pedagógico.** refiere al acervo de conocimiento necesario para el desarrollo de tareas educativas. Por lo tanto, se ve conformado por aquellos individuos que poseen el manejo de técnicas y tecnología para el cumplimiento de las tareas educacionales que posibiliten la consecución de los objetivos de la escuela.
- **Subsistema estructural.** da cuenta de la manera en que se encuentran divididas e integradas las tareas al interior de la organización escolar, tal subsistema se puede observar mediante las relaciones entre funcionarios y autoridad, las formas de comunicación existentes y los flujos de trabajo.

Dentro de la estructura podemos encontrar la organización de carácter formal e informal. La primera, se refiere al organigrama institucional y a las funciones que debiesen cumplir los integrantes de la escuela. La organización informal da cuenta de aquellas pautas de conducta que influyen en el funcionamiento del establecimiento y que no son reconocidas formalmente.

- **Subsistema psicosocial.** debido a que toda organización se encuentra conformada por individuos y grupos en constante interacción, el presente

subsistema puede apreciarse mediante la motivación y conducta que poseen los sujetos dentro de la escuela, tomando en cuenta elementos como status y rol, dinámica de grupo, sistema de influencia y liderazgo.

- **Subsistema Administrativo.** su existencia es clave dado que tal sistema se involucra con todos aquellos subsistemas señalados anteriormente, debido a que éste establece los objetivos de la organización, desarrollando planes y estrategias para la consecución de estos, para lo cual integra y coordina los recursos que posee la escuela.

Al dar cuenta de los subsistemas que componen a una escuela, se debe considerar que la interrelación entre estos debiese constituirse como punto clave al momento de analizar aquellas falencias que posee un establecimiento escolar, ya que la consecución de los objetivos que se propone una organización escolar se posibilita mediante el correcto funcionamiento de tales subsistemas.

Ante la constante presión que poseen las organizaciones modernas se requiere una constante mejora de éstas, dado lo cual se observa el proceso denominado como desarrollo organizacional. Este es definido por Chiavenato (2007) como la búsqueda de un cambio planificado por parte de una organización, el cual exige la capacidad de adaptación de la organización y el involucramiento de todos sus miembros en el presente proceso, tal tipo de desarrollo se caracteriza por su orientación sistémica dado que resulta imprescindible el trabajo de todos los subsistemas de la organización en relación a los cambios a impulsar.

Se debe señalar, que el desarrollo organizacional surge como una respuesta al ambiente externo de la organización, dado que existe una interacción constante de la organización con éste, además puede responder a tensiones internas como por ejemplo, la interacción de los individuos que forman parte de la organización como también aquellas dificultades existentes en cuanto a la correspondencia entre los objetivos organizacionales y los intereses que poseen los individuos que se desenvuelven en la organización (Chiavenato, 2007).

Debido al constante cambio y evolución de las sociedades actuales es que resulta de importancia que las escuelas transformen su propia organización con el fin de poder adecuar sus funciones al contexto sociocultural para el cual forma individuos. Por lo tanto, en toda organización de carácter escolar debiese prevalecer una constante necesidad de mejorar para entregar una educación eficiente. Manterola (1997) señala que pese a tal requisito variadas escuelas se resisten a tales transformaciones imperiosas y rechazan la necesidad creciente de mejoramiento.

Manterola (1997) indica que la mayoría de reformas educacionales ejecutadas en las escuelas no producen efectos significativos, debido a la limitada atención que tales transformaciones prestan al contexto organizacional en las que se implementan. Todo cambio a nivel escolar debe considerar el contexto en el cual se desarrollará. Por lo tanto, debe tomar en cuenta el tipo de cultura que impera en el centro, ya que toda transformación requiere la redefinición de la cultura del centro educacional, es decir cambiar elementos como las relaciones de autoridad, redes y calidad de comunicación, las relaciones entre grupos y sus normas, lo cual favorece el éxito de las mejoras.

Ante tales dificultades presentes en los procesos de cambio a nivel de escuela, se puede señalar como vía de ejecución de transformaciones al desarrollo organizacional escolar- en adelante DOE- tal proceso consiste en una estrategia de cambio de carácter planificado e intencionado. Desde la presente matriz de cambio, Manterola (1997) agrega que la escuela se concibe como un sistema que se compone de subsistemas interrelacionados entre sí para el cumplimiento de tareas, los problemas que posee la institución surgen de la naturaleza de tales subsistemas y su interrelación. Es por ello, que se requiere el involucramiento de la totalidad de los individuos y sistemas que componen a la escuela para la generación y mantención de cambios.

El DOE visualiza a los establecimientos escolares como un sistema que trabaja de forma interdependiente en tareas particulares que se encuentra en constante contacto con otros sistemas para la realización de acciones que permiten el funcionamiento de la escuela. Es por ello, que mediante estrategias planificadas e intencionadas se puede mejorar el funcionamiento general de la escuela, debido a que busca la potenciación de las capacidades organizacionales, resulta clave la mejora de los modos de interacción entre los individuos y la confianza existente entre éstos (Manterola, 1997).

La escuela al llevar a cabo procesos de DOE, busca el funcionamiento óptimo de aquellos subsistemas que integran a la escuela, poniendo su foco de atención e intervención en las formas en que se realiza la gestión escolar y la cultura existente en el centro educacional. Entonces, resulta primordial la intervención en los modos en que se interrelacionan los individuos y subsistemas que conforman a la escuela, con el fin de poder establecer formas de organización que posibiliten la potenciación organizacional del establecimiento que permita la consecución de objetivos.

Pese a lo señalado en los párrafos anteriores, el funcionamiento de las organizaciones no se encuentra exento de dificultades para el cumplimiento de objetivos. Es por ello, que tales problemas se originan en relación a los fines que persigue la organización y a los que aspiran los individuos que la conforman, además de existir dificultades en referencia a los medios que se deben utilizar para el alcance de tales fines. La contradicción que se origina entre fines de los individuos y de la organización, pueden ser subsanadas mediante dos formas de integración. La primera, mediante la negociación y el regateo de intereses. La segunda, se relaciona con la restricción o sumisión de las voluntades parciales. (Crozier y Friedberg, 1990).

La forma de integración de los sujetos a una organización, permite dar cuenta de que los sujetos no son simples receptores de mandatos y que poseen autonomía al interior de ésta, ya que se encuentran constantemente re-estructurando sus relaciones tanto para su beneficio, como también para aportar a los fines que persigue la organización. Los sujetos poseen la capacidad y libertad para implementar estrategias, pese a las condiciones organizacionales imperantes. No obstante, la libertad que poseen los individuos es de carácter limitado, al realizar un análisis de tipo estratégico es de importancia ver las acciones desarrolladas por un colectivo acorde a los espacios de acción que este aprovecha en su favor (Crozier y Friedberg, 1990).

La implementación de planes de mejoramiento educativos asociados a la Ley SEP en una organización escolar, genera una serie de medidas que los funcionarios deben seguir para generar cambios en beneficio de los aprendizajes de sus estudiantes. Pese a ello, los

márgenes de incertidumbre que quedan pueden ser aprovechados por los individuos para organizar nuevas formas de acción durante tales planes, caracterizándose por la búsqueda de beneficios propios. Por lo tanto, no se debe tener una visión totalizadora de los procesos de cambio en un establecimiento y su coacción total sobre las acciones del profesorado.

Las acciones al interior de las organizaciones poseen como elemento clave el poder. Crozier y Friedberg (1990) señalan que las relaciones de intercambio y negociación se ven sustentadas en el poder, elemento que posee tres características. El primero, trata sobre su carácter relacional, el cual se pone en manifiesto en los fines que motivan a los sujetos a movilizar y ajustar recursos de los cuales disponen. El segundo, se refiere a la cualidad intrínseca de no transitividad que posee el poder, ya que es inseparable a las relaciones de los sujetos en una organización. Por último, la reciprocidad pero desequilibrio que caracterizan a las relaciones de poder, debido a que todos los individuos poseen recursos de manera desigual durante interacciones en la organización. Los recursos implementados por los individuos de forma consciente o inconsciente lo hacen en la medida de las libertades existentes en la organización.

Las organizaciones poseen estructuras y reglas tanto para normar las acciones de los individuos en post de objetivos específicos como para regular las relaciones de poder en su interior. Pese a ello, suelen quedar zonas de incertidumbre en las cuales no se han considerado normativas, lo que posibilita las acciones de los sujetos dentro de tales áreas. Lo anterior permite la construcción de juegos que estructuran y regulan sus relaciones, debiendo caracterizarse por conciliar la libertad de los individuos y las restricciones propias de la organización. Tales juegos en una organización se encuentran en constante modificación debido a las relaciones de poder entre sus miembros (Crozier y Friedberg, 1990).

3. El proceso de mejora de la eficacia escolar

En concordancia al concepto de DOE tratado en el apartado anterior, es posible señalar que los procesos de mejora de la eficacia escolar son coherentes con éste, debido a que se realizan intervenciones en la organización escolar con el fin de alcanzar un mejor funcionamiento organizacional, que favorezca el aumento del rendimiento académico.

La presente propuesta de cambios a nivel de escuela surge a comienzos de la década de los 90, a partir de la interrelación entre aquellos movimientos teórico práctico de eficacia escolar y los movimientos de mejora de la escuela. Murillo (2009) indica que el presente modelo ofrece una serie de preceptos teóricos que permiten a las escuelas poner en marcha aquellos proyectos orientados a la mejora de la formación integral de sus estudiantes y la obtención de mejores resultados académicos.

Los postulados teóricos que integran los modelos de proceso de mejora de la eficacia escolar son variados, destacándose aquellos asociados a las teorías de organizaciones y aprendizaje institucional. Se desprende la importancia de elementos asociados a la integración efectiva de fines y objetivos por parte de la comunidad educativa para la realización y mantención de cambios, lo cual permite sinergia y unidad en los procesos emprendidos por la escuela, facilitando la articulación en el actuar de los individuos en

relación a los procesos de mejora a implementar. La alta imbricación entre los sujetos que integran la organización educacional nos permite observar la alta interdependencia existente entre éstos (Murillo, 2009).

Murillo (2009) indica que las principales condiciones que permean la realización de transformaciones en la escuela se relacionan con la cultura escolar, el papel jugado por la dirección, las formas de organización escolar predominante, los procesos de enseñanza y aprendizaje efectuados en el aula, y las presiones externas que posee el establecimiento en cuanto a realización de cambios.

La cultura escolar sustenta las metas y fines compartidos por la totalidad de la comunidad escolar, lo cual sirve para que exista claridad de tareas e identificación con el establecimiento y aquellas aspiraciones que se relacionan con la mejora de resultados. Por lo tanto, tal cultura contribuye a la realización de prácticas en base a fines y objetivos compartidos por la comunidad, lo cual facilita la obtención de cambios. Lo anterior se ve complementado con la visión de los directores del establecimiento, ya que estos deben promover objetivos y fines institucionales que favorezcan la adhesión de los docentes, posibilitando la participación, compromiso y realización de prácticas congruentes con los procesos de cambios a ejecutar (Bellei, et al., 2014)

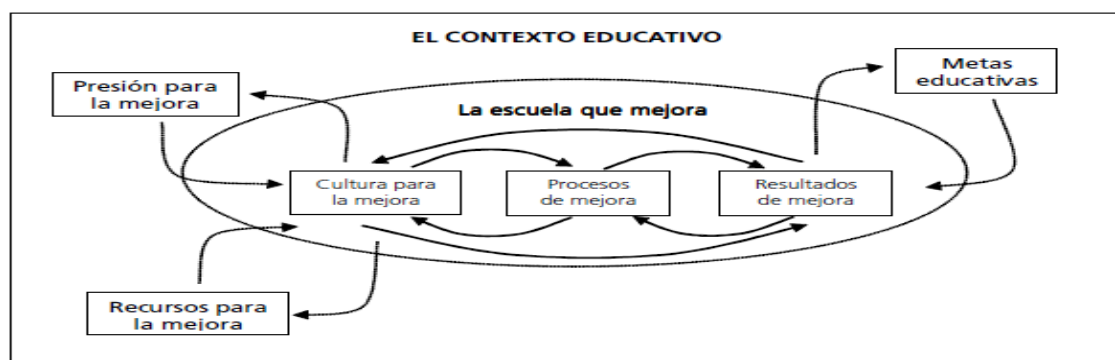
La organización escolar y los individuos que la integran deben orientar su funcionamiento y/o prácticas en base a fines y objetivos relacionados a las mejoras de la eficacia escolar que se desean implementar. Por ende, no se debe centrar la totalidad de los esfuerzos en la realización innovaciones a nivel de aula, sino que llevar a cabo los principales cambios a nivel de organización, lo cual en último término influye en los demás niveles de la escuela.

Pese al carácter endógeno que posee el presente modelo de cambio, Murillo (2009) señala que aquellos elementos externos al establecimiento, el sistema educativo imperante y sus leyes, poseen un papel crucial en la realización de mejoras, debido a que muchas veces son las presiones que ejercen las entidades políticas las que estimulan la puesta en marcha de cambios a nivel de escuela. Además, tales agentes externos a los establecimientos juegan un papel importante en la entrega de recursos y apoyo a éstas

Bellei, et al. (2014) en base a su análisis de 12 escuelas que han logrado mejoras escolares significativas que se mantienen en el tiempo, señalan que los principales factores que permean los procesos de mejora escolar consisten en el mejoramiento del contexto externo de las escuelas considerando; políticas nacionales y las condiciones familiares, la gestión institucional que desarrolla la escuela y los aspectos culturales y subjetivos que predominan al interior de los establecimientos.

A continuación el esquema utilizado para sintetizar las principales aristas del proceso de mejora de la eficacia escolar.

Marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar, Murillo (2009)



A nivel nacional se ven reflejados los postulados de mejora de la eficacia escolar discutidos anteriormente por la UNICEF (2004) bajo el concepto de "Escuela Eficaz", debido a que tales establecimientos muestran logros sostenidos a nivel académico pese a las dificultades socioeconómicas que presentan sus estudiantes.

La importancia que cumple en las mejoras de la eficacia escolar la escuela y su papel a nivel estratégico es esencial. Para la consecución y mantención de cambios se debe prescindir de políticas generales, como por ejemplo reformas de carácter vertical e impositivo o bien las de carácter específico, pudiéndose ejemplificar en aquellas acciones o prácticas centradas netamente en innovaciones a nivel de aula. Se deben concentrar las intervenciones en la escuela y su cultura organizativa. Por tanto, direccionando los cambios educativos a un nivel meso, entendiendo que la génesis y desarrollo de los procesos de mejora de la eficacia escolar son de tipo endógeno (Bolívar, 2005; Paredes, 2004).

El carácter homogéneo y estandarizado que caracteriza a las políticas que buscan la mejora de los resultados académicos, permite dar cuenta de su baja efectividad en cuanto a la realización de mejoras significativas de la eficacia escolar, debido a que se configura una serie de procesos que no abordan las particularidades que poseen los establecimientos escolares; por lo tanto las escuelas debiesen adoptar un papel y un compromiso en cuanto a la ejecución real de tales procesos. No obstante, pese a la importancia que juegan los establecimientos y sus formas de organización en los procesos de mejora se tiene que considerar la acción de políticas gubernamentales que apoyen tales transformaciones. (Bolívar, 2005; Paredes, 2004).

A modo de ejemplo se puede señalar a la Ley SEP que se caracteriza como una política que entrega recursos económicos que apoyan la transformación de un centro educativo. Por lo tanto, se aprecia la importancia de instituciones gubernamentales externas y su contribución al cambio de los establecimientos escolares.

Debido al rol que adopta la escuela en los procesos de cambio es que varias de las problemáticas en cuanto a la puesta en marcha y mantención de tales cambios se centran en las condiciones institucionales de los establecimientos educacionales. Es por ello, que resulta imprescindible dar cuenta de las condiciones internas que debiesen poseer los centros educativos al momento de impulsar procesos de mejora de la eficacia escolar.

La mejora de la eficacia escolar en los establecimientos resulta indispensable para la promoción de resultados académicos y la formación integral del alumnado. Una de las

principales características del proceso de cambio escolar es que si bien puede verse motivado tanto por presiones externas como por políticas ministeriales, éste se gesta al interior de los establecimientos. Por tanto, las escuelas juegan un papel indispensable en tales procesos, requiriéndose que éstas se transformen en organizaciones dinámicas en constante aprendizaje, lo que permite el desarrollo de una cultura escolar propicia para la implementación y desarrollo de procesos de cambio escolar.

Al ser un proceso efectuado a nivel interno de la organización escolar los actores implicados en el presente proceso, su participación e identificación con las mejoras a realizar poseen un carácter vital. Los docentes en los procesos de cambio en la escuela juegan un papel protagónico, debido a que gran parte del éxito de la realización de mejoras se vincula al desarrollo de su labor al interior de la escuela.

Las condiciones bajo las cuales se desempeña el docente inciden de forma importante en la implementación efectiva como también en la adherencia a procesos de mejora escolar. Entonces, se debe tener una especial atención tanto a las condiciones del contexto escolar que pudiesen incidir en la efectividad de tales mejoras como también a la experiencia del profesorado en tales transformaciones (Bolívar, 2005).

Entre las condiciones para la realización efectiva de mejoras de eficacia escolar, Bolívar (2005) y Paredes (2004) señalan la necesidad de que las políticas educativas no deben ser impositivas, ni tampoco desarrollar procesos estandarizados y homogéneos a nivel escolar. Por ende, recomiendan a las autoridades políticas no caer en reformas netamente verticales sino que promover el desarrollo de las fuerzas internas de cambio de los establecimientos acorde a sus características. El carácter vertical e impositivo que poseen generalmente las reformas externas a las escuelas imposibilitan la realización efectiva de mejoras debido a la no adecuación y no consideración de las características particulares del contexto en el cual se desarrollan.

Las condiciones que deben enfrentar los docentes en la puesta en marcha de mejoras a nivel nacional, han tenido bastante interés en la investigación de programas que buscan la mejora de la escuela en cuanto a su eficacia para la mejora de resultados. Cádiz y Martinic (2007) desarrollan una evaluación del programa P-900, observando si las líneas de acción propuestas inciden en la organización escolar y sus prácticas pedagógicas. Sepúlveda y Murillo (2012), realizan una investigación de los procesos de mejora en 5 escuelas chilenas, a través de la utilización del método análisis de casos.

Los resultados de las investigaciones señaladas dan gran importancia al papel del docente en la realización de mejoras a nivel escolar. Cádiz y Martinic (2007), concluyen que las mejoras en un establecimiento se posibilitan mediante la reflexión crítica de los docentes en relación al contexto en que se desenvuelven, prestando atención a las representaciones que este realiza en un contexto ambiental y cultural determinado en base a su experiencia al interior de la escuela.

Mientras que Sepúlveda y Murillo (2012), expresan que es necesaria la construcción al interior de un establecimiento de una cultura para la mejora, que involucre a los funcionarios de las escuelas, ya que de esta forma se promueve la construcción de visiones y metas compartidas a futuro, permitiendo un mayor compromiso y motivación a nivel escolar. Lo señalado facilita la conversión de la escuela en una comunidad profesional en constante aprendizaje.

Para la generación y mantención de mejoras de la eficacia escolar, la escuela como unidad estratégica de cambios debe poseer una serie de condiciones ideales, las cuales pueden ser sintetizadas de la siguiente manera.

La existencia de compromiso entre docentes y directivos en base a ideas compartidas, es decir que tanto la dirección como el profesorado tengan una clara identificación con los objetivos que se plantea la escuela. La existencia de espacios para la opinión de la comunidad escolar, lo que facilita la construcción y la puesta en común de los objetivos de mejora. La existencia de altas expectativas tanto sobre los alumnos como también en relación al proceso de mejora que se lleva a cabo por parte del profesorado. Resalta la necesidad de la presencia de planificación colaborativa además de la participación de la comunidad escolar en los proyectos escolares que aspiran a la mejora. Tales condiciones permiten la constitución de una cultura escolar propicia al cambio al interior de una organización en constante aprendizaje (Ainscow, Hopkins, Southworth y West, 2001 en Hernández y Santana, 2010; UNICEF, 2004; Murillo y Krichesky, 2012; Paredes, 2004).

No obstante, también adquiere relevancia la historia previa que posee un centro escolar en relación con la experiencia que tiene en la realización de procesos de mejora de la eficacia escolar. Lo señalado se refiere a que los establecimientos educacionales que anteriormente hayan desarrollado procesos de cambio, idealmente satisfactorios, cuentan con una mayor experiencia para llevar a cabo transformaciones significativas (Murillo y Krichesky, 2012).

Pese al conocimiento de las condiciones propicias para la generación de mejoras en la efectividad escolar al interior de los establecimientos educacionales, existen variadas dificultades en cuanto a su realización y mantención en el tiempo. Tales limitaciones refieren tanto a las complejidades inherentes a los procesos de cambio como también a la adopción y cumplimiento de los objetivos propuestos por un programa de mejora. Lo anterior se ve reflejado en dificultades asociadas a la adaptación de las escuelas y sus funcionarios, principalmente cuando estos cambios son generados por agentes que no consideran las características particulares que poseen los establecimientos.

Bolívar (2005), Murillo y Krichesky (2012), señalan que los procesos de mejora de la eficacia escolar se caracterizan por su complejidad, no existiendo un modelo único, lineal y perfecto a seguir. Por ende, tales procesos deben adaptarse a las singularidades que presenta el contexto educacional en el cual se lleva a cabo. La investigación sobre procesos de mejoras que buscan una mayor eficacia escolar, recalcan las dificultades existentes en tales procesos, durante su implementación en los establecimientos, por lo que resulta pertinente continuar en la búsqueda de las condiciones particulares del contexto escolar a las cuales se enfrentan los actores implicados en tales procesos de cambio.

Desde una perspectiva organizacional tanto UNICEF (2004) como también Sepúlveda y Murillo (2012), ven que la consecución de mejoras se ve afectada en su desarrollo, en relación a la forma en que los docentes adhieren o adoptan los procesos de mejora, por tanto su involucramiento y compromiso en el desarrollo de cambios para la mejora de la eficacia escolar es imprescindible.

Cornejo y Redondo (2007), al igual que los autores anteriores, destacan la importancia que tiene el que los docentes posean metas compartidas y que el proceso de cambio se

realice en un contexto organizacional donde prime un clima laboral colaborativo tanto entre la organización y los docentes como también entre los profesores, en relación a los cambios a desarrollar. Si no existen tales condiciones resulta complejo el desarrollo de una cultura de la mejora propicia para efectuar cambios escolares.

Las principales dificultades a nivel interno, desde los docentes en el desarrollo de mejoras en la escuela, se vinculan con el compromiso y la adopción de aquellas propuestas y objetivos que busca promover una determinada mejora. La no existencia de metas compartidas por los docentes y la no consideración de sus opiniones por directivos o aquellas instituciones externas que presionan para la realización de cambios, dan cuenta del carácter impositivo que pueden poseer los procesos de mejora. Por lo cual, el rechazo de mejoras o la no adopción total de las aspiraciones organizacionales son recurrentes. Es posible suponer, que puede existir el compromiso y la adopción de prácticas docentes destinadas a la mejora de la eficacia escolar; no obstante pueden presentarse condiciones institucionales que limitan o no permitan el desarrollo de tales planes.

Otro de los requisitos necesarios para la realización de procesos de mejora efectivos a nivel escolar tiene relación con el tipo de liderazgo que ejerce el director al interior de los establecimientos escolares. El concepto de liderazgo puede definirse como el proceso mediante el cual un líder influye en el comportamiento de otras personas con el fin de facilitar la consecución de metas y objetivos que posee una organización (Beltrán y Fernández, 2014).

Krieger (2001) indica que el liderazgo tiene que entusiasmar y propiciar una buena disposición en los funcionarios para el alcance de objetivos organizacionales. Es por ello, que expone la tipología liderazgos propuesta por Kurt Lewin, los cuales dan cuenta de las formas en que un líder busca influir en el comportamiento de los miembros de una organización.

- Líder autocrático: individuo que ordena y espera obediencia, su dirección se basa en una lógica de recompensa-castigo. Se caracteriza por su carácter autoritario.
- Líder democrático: tanto para la toma de decisiones como para el establecimiento de las acciones para la consecución de objetivos realiza consultas a los miembros de la organización. Busca fomentar la participación de los miembros en cuanto a las decisiones de cómo debe funcionar la organización.
- Líder liberal o "de rienda suelta": el líder hace poco uso de sus facultades, ya que otorga un alto grado de libertad de acción a los funcionarios de la organización.

El liderazgo ejercido por los directivos de los establecimientos durante la implementación de un plan de mejoramiento educativo debiese ser de carácter democrático, ya que para la gestión y desarrollo de transformaciones en un centro escolar es imprescindible contar tanto con la participación del profesorado como de la comunidad escolar en la toma de decisiones.

En el ámbito específico de las organizaciones educacionales que implementan procesos de mejora, se sugiere que los directivos ejerzan un liderazgo distribuido, el cual se

caracteriza por su carácter democrático, ya que entrega una mayor participación y protagonismo a la comunidad escolar en el desarrollo y toma de decisiones durante procesos de cambio. Por lo tanto, los directivos instauran un estilo de conducción de carácter colaborativo que permiten el desarrollo de acciones que posibilitan alcanzar los fines establecidos por el establecimiento educativo (Cayulef, 2007).

No obstante, Cayulef (2007) expresa que el liderazgo distribuido no se debe tipificar como un proceso deliberativo, inarticulado e inorgánico. Pese a que la comunidad escolar adquiere protagonismo en la toma de decisiones al interior del establecimiento, los directivos poseen la responsabilidad de articular y dirigir a los individuos que forman parte del centro educativo.

4. La experiencia y su relevancia en procesos de cambio organizacional

En primer lugar se presenta el tema de la experiencia en el análisis sociológico.

Si bien los procesos de cambio escolar, pueden ser analizados desde una perspectiva organizacional, también se deben tener en consideración aquellos elementos subjetivos que influyen en la realización efectiva de tales transformaciones.

La sociología desde la aparición de los postulados trabajados por Max Weber, ha tenido una especial atención en cuanto a la comprensión de la acción de los sujetos, es por ello que el conocimiento de las prácticas, acciones y conductas de los sujetos permiten dar cuenta de las características de aquellas estructuras en las cuales los individuos se encuentran inmersos.

Alfred Schütz (1993) da un giro en la sociología de carácter comprensivo, en cuanto a la comprensión de las vivencias significativas en la corriente de la conciencia de los individuos, es decir devela como los sujetos dotan de significación sus acciones y como estas debiesen ser analizadas por la sociología, superando el concepto de acción social trabajado por Max Weber.

Para la comprensión adecuada de las vivencias se debe considerar la corriente interna de duración de los individuos, *dureé*, es decir, se debe ir más allá de la apreciación de las experiencias desde un tiempo homogéneo, estático y lineal, debido a que la vida cotidiana del individuo se desarrolla en un espacio temporal que se encuentra en constante devenir. La corriente de la conciencia, en un aquí y ahora, no puede ser interpretada de inmediato por un investigador, se requiere la reflexión hacia las experiencias pasadas del individuo (Schütz, 1993).

Los actores al realizar una reflexión sobre sus acciones en un aquí y ahora emplean procesos como la rememoración primaria, retención y rememoración secundaria. El primer concepto se refiere a que los individuos dotan de significación sus acciones y/o experiencias en un aquí y ahora en base a vivencias pasadas de carácter significativo. La retención se relaciona con la conciencia posterior a la impresión originaria de los sujetos al vivenciar un suceso. Por último, la rememoración secundaria guarda relación con los nuevos recuerdos que adquiere un sujeto sobre una vivencia o acto, es decir existe una nueva aprehensión de éste y sus características (Schütz, 1993).

Schütz (1993) señala que la retención posibilita la construcción de memoraciones primarias, lo importante de tales conceptos es que permiten que los individuos tomen su experiencia pasada para enfrentar y/o interpretar nuevas vivencias. Por lo tanto, los procesos de evocación al pasado son importantes.

Entonces, la experiencia de un sujeto no puede ser percibida ni interpretada por completo en el aquí y ahora en el cual se observa, sino que se requiere una mirada reflexiva de ésta, "sólo en la forma de la retención o de [evocación retrospectiva]... tenemos alguna conciencia de lo que acaba de fluir tras nosotros" (Schütz, 1993, p. 80). Es por ello, que surge el concepto de experiencia discreta el cual refiere a todas aquellas vivencias pasadas de carácter significativo para los sujetos, las cuales influyen tanto en sus conductas como en su actuar en un aquí y ahora.

Toda vivencia de un sujeto se caracteriza por un cúmulo de experiencias discretas que la dotan de significación en un aquí y ahora. Por lo tanto, la constante retrospectiva realizada por los sujetos es un pre-requisito a considerar durante análisis de carácter sociológico "Sólo lo ya vivenciado es significativo, no lo que está siendo vivenciado" (Schütz, 1993, p. 82). Entonces, se debe tener en cuenta que no toda experiencia se caracteriza por ser discreta, debido a que no toda vivencia pasada es retenida y aprehendida (Schütz, 1993).

Los docentes al desarrollar sus prácticas al interior de un establecimiento, se ven influenciados por aquellas experiencias discretas que resultan relevantes en su actuar. Por tanto, toda práctica que éstos ejecuten se relaciona con vivencias pasadas que toman relevancia en su vida cotidiana. Es por ello, que los modos de hacer de éstos durante procesos de mejora, la adopción o rechazo de sus postulados responde a experiencias que han resultado significativas a lo largo de su trayectoria laboral en el establecimiento.

Considerando que la realidad es constantemente construida por los individuos que la conforman, se requiere que la sociología preste atención a los procesos a través de los cuales se configura la realidad social en un contexto determinado, debido a que los sujetos que se encuentran insertos en un espacio y tiempo poseen la capacidad de interpretar y dotar de significación tal realidad; por lo tanto se debe recordar que ésta se origina desde sus propias acciones y pensamientos pasados. (Berger y Luckmann, 2003).

Los docentes al desempeñar sus labores al interior de un establecimiento, de forma permanente, realizan una constante configuración del espacio en el cual se encuentran insertos. Por ende, dotando de significación tanto a los procesos de mejora de la eficacia escolar de los cuales son partícipes como también a sus relaciones con individuos de la comunidad educativa.

Entonces, se debe recalcar que si bien los procesos de construcción de la realidad poseen un carácter individual, en cuanto a los significados personales que atribuye un sujeto al aquí y ahora en el cual se encuentra inmerso, se debe apreciar la intersubjetividad presente en los procesos de configuración de lo social, debido a que existe una constante interacción y comunicación con individuos que conforman un contexto. Por ende, las significaciones realizadas por los sujetos son compartidas entre éstos, lo cual permite la constitución del sentido común. Pese a esto, se puede dar la existencia de individuos poseedores de significaciones divergentes a lo compartido por el resto de los sujetos,

ante tal dificultad se intenta la integración de tales individuos para que adopten las significaciones imperantes en el contexto (Berger y Luckmann, 2003).

Las personas al interior de los establecimientos educacionales generan sentido común sobre las prácticas y formas de actuar. Por lo tanto, si bien existen una serie de significaciones individuales por parte de los docentes sobre su experiencia y la significación que hacen de los distintos fenómenos ocurridos al interior del centro escolar, impera la presencia de un sentido común el cual influye en las interpretaciones y acciones realizadas por el profesorado al interior del contexto en el cual desempeñan sus labores.

Berger y Luckmann (2003) expresan que en los procesos de construcción de lo social, la conciencia individual que orienta las formas de dotar de significado a la realidad juega un papel importante teniendo como propiedad intrínseca su carácter temporal. Por lo tanto, ésta se caracteriza por poseer un carácter no estático, es decir posee variaciones a lo largo del transcurso del tiempo. La estructura temporal de la vida cotidiana enfrenta a los sujetos a una facticidad, a partir de la cual los individuos deben adecuar sus acciones y proyectos.

Si bien la experiencia individual es importante en la construcción de la realidad, aquellas vivencias que son compartidas con otros también poseen un carácter significativo, especialmente aquellas que se producen "cara a cara", debido a que durante tales procesos de interacción se genera la aprensión de algunos elementos subjetivos de un otro mediante la utilización de esquemas tipificadores.

Berger y Luckmann (2003) señalan que "la realidad de la vida cotidiana contiene esquemas tipificadores en cuyos términos los otros son aprehendidos y "tratados" en los encuentros cara a cara" (Berger y Luckmann, 2003, p. 47). Los docentes al relacionarse con distintos actores de la comunidad educativa como por ejemplo, directivos, estudiantes y otros docentes, implementan una serie de esquemas que permiten la tipificación de tales miembros de la comunidad, lo cual determina las formas de tratarlos. No obstante, tales esquemas tipificadores pueden sufrir modificaciones debido al carácter temporal y no estático que posee la conciencia.

Entonces, las tipificaciones que hacen los docentes del resto de la comunidad educativa constituyen un punto de interés en los procesos de mejoramiento educativo debido a que tales esquemas de tipificación que posee el profesorado sobre los otros individuos que conforman un establecimiento escolar pueden afectar la consecución de transformaciones organizacionales.

5. El profesorado en procesos de cambio

En los procesos de cambio se requiere la modificación de los comportamientos y prácticas de los individuos en base a las exigencias y propósitos que se esperan cumplir. Las prácticas efectuadas en un contexto debiesen ser funcionales a las nuevas orientaciones que desea implementar un cambio, tal transformación de la manera de hacer las cosas de los sujetos no se encuentra exenta de dificultades.

PNUD (2009) expresa que en Chile se han desarrollado durante las últimas décadas cambios que han sido beneficiosos, lo que se refleja en la evolución de los índices de desarrollo humano, lo cual ha generado que muchas de las prácticas del pasado se vuelvan ineficaces en la actualidad. Pese a ello, los cambios en las estructuras objetivas de la vida social, como por ejemplo la economía y la tecnología, además de las transformaciones a nivel subjetivo en cuanto a la diversificación de estilos y comportamientos, han producido una fuerte tensión en cuanto a la consecución de nuevos procesos de cambio, ya sean a nivel cultural, institucional y organizacional.

La tensión presente produce problemas de integración de los individuos a estructuras organizacionales, ya que una institucionalidad entrega ciertas reglas y formas de realizar prácticas que resultan propicias para la producción de transformaciones, pero ante la diversificación de estilos y comportamientos en los sujetos genera que sus prácticas persigan intereses personales, lo cual dificulta gestar prácticas congruentes a las propuestas por un modelo de cambio (PNUD, 2009).

En la escuela al llevar a cabo planes de mejoramiento educativo, los cuales requieren una nueva orientación de las prácticas de los docentes que sean concordantes con los objetivos y metas que se deben alcanzar, pueden verse truncados debido a que prácticas del profesorado pueden diferir de los objetivos propuestos por la organización escolar. Debido a lo anterior, es importante prestar especial atención al momento de realizar transformaciones a nivel escolar a los elementos de carácter subjetivo del profesorado que pueden limitar o bien contribuir a la consecución de objetivos organizacionales

Aquellas dificultades PNUD (2009) las denomina como problemas de lógicas de acción, tal proceso se ve caracterizado por la interacción de tres elementos, los cuales consisten en institucionalidad, subjetividad y el conocimiento práctico.

El concepto de institucionalidad refiere a todas aquellas reglas formales que indican cómo se deben llevar a cabo las prácticas en un espacio, mientras que la subjetividad se entiende como la perspectiva desde la cual cada individuo organiza e interpreta el mundo, dándole un sentido personal; por último el conocimiento práctico refiere al cúmulo organizado de acciones y disposiciones que resultan significativas, ya sea por motivos pragmáticos, simbólicos o rutinarios de tipo conscientes y/o inconsciente (PNUD, 2009).

Al interior de un establecimiento que desarrolla un proceso de cambio planificado puede generarse la disonancia entre aquellas formas de actuar impuestas por la dirección de la organización y aquellos elementos subjetivos que determinan el actuar de los individuos, lo cual produce un rechazo a nuevas formas de acción y con esto la mantención de prácticas de carácter tradicional o bien aquellas que contribuyen a la consecución de objetivos personales en desmedro de aquellos organizacionales.

Debido a los postulados teóricos trabajados por PNUD (2009), al estudiar procesos de cambio se deben superar aquellos análisis de tipo unidimensional que se caracterizan por apreciar la adopción de nuevas prácticas y modificación de comportamientos de forma inmediata ante la propuesta y ejecución de nuevas formas de hacer las cosas.

Lo anterior, se ve claramente ejemplificado con la puesta en marcha de planes de mejoramiento educativo que asumen que serán aceptados en su totalidad y de forma

automática por parte de los individuos involucrados en esto. Por tanto, no considerándose la subjetividad inherente a los individuos, lo cual es cuestionado por Bolívar (2005) y Paredes (2011) en cuanto a las reformas educacionales.

PNUD (2009) propone que para la superación de aquellos análisis de tipo unidireccional se debe considerar la constante interacción entre las fuerzas de la institucionalidad, subjetividad y conocimiento práctico que permean los modos de hacer de los sujetos. Tal interrelación se denomina juegos prácticos, los cuales influyen en las prácticas y las hacen autónomas a los cambios. Tales juegos de factores al interior de un contexto PNUD (2009) los clasifica en cuatro tipos:

Juegos de identidad. Interacciones en las cuales los individuos negocian, adecuan o resisten desde su identidad subjetiva los roles impuestos por la institucionalidad. Los modos en que los sujetos se definen a sí mismos, a otros individuos y al entorno en el cual se encuentran inmersos, posee una gran influencia en las prácticas que éste ejecuta.

Juegos de poder. En las presentes interacciones se da la movilización de recursos institucionales y subjetivos para influir en el comportamiento de los otros actores inmersos en el contexto en que se lleva a cabo el cambio, tal influencia puede promover transformaciones o generar resistencias. Las formas de influencia en los demás se ven determinada por el poder que posee el individuo al interior de una organización en la cual la distribución de éste es asimétrica.

Juegos de intercambio. Las relaciones se sustentan en la transacción de bienes de carácter físico o simbólico, lo cual implica un beneficio mutuo para los participantes de tales interacciones. Tales relaciones se ven ejemplificadas en pactos, complicidades, exigencias recíprocas y la confianza.

Juegos de información. A través de las presentes interacciones se canaliza aquella información necesaria para el desenvolvimiento de los individuos en un ámbito de prácticas, recordando que en todo contexto existe la asimetría de información, lo cual puede dificultar la transformación de las prácticas ejecutadas por los sujetos.

Los factores que inciden en tales juegos en un contexto se pueden sintetizar como aquellos elementos subjetivos, objetivos y su desigual distribución, la efectividad de mecanismos institucionales y mecanismos organizacionales, los incentivos existentes, los grados de confianza, la legitimación recíproca existente entre individuos, además de la temporalidad y aspiraciones motivacionales de los individuos (PNUD, 2009).

Teniendo el conocimiento de los juegos de factores que se presentan en un contexto en el cual se aspira a realizar cambios que requieren la modificación de prácticas de los individuos, PNUD (2009) presenta una serie de modos de hacer las cosas por parte de los sujetos durante procesos de cambio, las cuales pueden contribuir o dificultar la realización efectiva de transformaciones:

- La adopción resistida. Los procesos de cambio se ven como perjudiciales. Por lo tanto, existe una resistencia a éstos por parte de los individuos, pese a ello los actores reinterpretan el sentido del cambio y buscan la manera de adaptar estos a sus intereses. Entonces, se ve una constante adaptación del cambio y su sentido a sus motivaciones e intereses personales.

- La improvisación adaptativa. El individuo asume la función de cumplir con aquellas funciones que los demás miembros no efectúan, pese a que éste posee un determinado rol en la estructura en la que se encuentra inmerso debido a la indefinición que caracteriza al cambio éste ejecuta tareas que no corresponde a sus funciones. Se aprecia el fuerte compromiso con el cambio y la postura sacrificial que éste adopta.
- La transgresión pactada. Debido a que los actores implicados en el proceso de cambio se ven perjudicados con éste respecto a sus intereses a corto plazo, los sujetos coordinan una serie de acciones contrarias a las prácticas ideales durante una transformación organizacional.
- La adaptación proyectiva. Los individuos aceptan e incorporan los cambios y sus exigencias, debido a que estos se corresponden con sus aspiraciones y motivaciones a largo plazo. Por lo tanto, modifican tanto sus rutinas y formas de actuar como también varían sus roles al interior de la organización.
- La renegociación constante. Se caracteriza por la dificultad existente entre los individuos para alcanzar consenso que permitan acciones futuras relacionadas con el cambio. Tal mapa de acción es característico de aquellos contextos en los cuales existe una alta indefinición de roles y de deslegitimación entre los actores.
- El acuerdo de mínimos. El contexto en el cual se desarrollan este tipo de prácticas se caracteriza por la alta dependencia existente entre los sujetos y la existencia de desconfianza entre los individuos. Los modos de hacer las cosas se caracterizan por una involucración mínima la cual hace que el actor perciba que no se abusa de sus prácticas.
- La negociación habilitante. Al interior del contexto que atraviesa un proceso de cambio cultural, institucional y/o organizacional existe una constante reflexión sobre los modos de coordinación y relaciones existentes en éste. Por lo tanto, resulta propicio para la modificación de relaciones, debido a la confianza existente en el contexto. Las modificaciones se perciben como beneficiosas a largo plazo.

Mapa de prácticas y Desarrollo Humano en Chile, PNUD (2009)



Bellei, et al. (2014) señalan que las prácticas docentes en procesos de mejoramiento escolar debiesen caracterizarse por la existencia de compromiso con las transformaciones que ejecuta la escuela, lo cual supone la inclusión de los docentes en la solución de los problemas escolares. Por lo tanto, debiendo primar un trabajo mancomunado entre profesores y la comunidad educativa en general.

La experiencia del docente se constituye como elemento importante, debido que acorde a la subjetividad que éste posea sobre los individuos con los que se relaciona y el contexto en el cual se desarrolla profesionalmente, permean el compromiso, participación y motivación del profesorado en procesos de mejora de la eficacia escolar. En relación a las prácticas ya señaladas, aquellas que resultarían congruentes con procesos de mejora escolar serían la adaptación proyectiva y la negociación habilitante, debido a que ambas ven los procesos de cambio como beneficiosos a futuro, lo cual incide en que los actores adecuen sus prácticas acorde a los requerimientos que la transformación requiere.

Si bien, para la generación de transformaciones es necesario el desarrollo de prácticas que se correspondan con tales aspiraciones al interior de la organización escolar, existe la posibilidad de que los docentes lleven a cabo acciones que no contribuyen a la realización de tales cambios. Es por ello, que al interior de los establecimientos los funcionarios, y en específico los docentes, pueden adoptar prácticas que se constituyen como una forma de resistencia al proceso de cambio implementado.

Por ejemplo, Merton (2002) señala que las prácticas ritualistas al interior de una organización se caracterizan por seguir los conductos regulares o las normas institucionales establecidas para alcanzar un determinado objetivo, pese a ello no existe un verdadero interés en alcanzar los fines para los cuales se han designado tales prácticas. Si bien, el funcionario adopta una conducta institucionalmente permitida, existe un abandono y/o rechazo de los objetivos que persigue la organización, lo cual no favorece la realización de cambios significativos.

Por lo tanto, las prácticas del individuo adquieren un carácter rutinario, debido a que el cumplimiento de lo estipulado les asegura tanto la permanencia al interior de la institución como también la sensación de seguridad que implica el no involucrarse de forma efectiva en procesos de cambio. "Es, en resumen el modo de adaptación para buscar en forma individual un escape *privado* de los peligros y frustraciones (...) abandonando esas metas y aferrándose lo más estrechamente posible a las seguras rutinas de las normas institucionales (Merton, 2002, p. 230).

En concordancia a lo señalado, Kurt Lewin indica que los procesos de transformación organizacional se caracterizan por la existencia de fuerzas impulsoras y restrictivas de los cambios. Las organizaciones poseen un punto de equilibrio, el cual se ve modificado con la implementación de un cambio. Sin embargo, aquellas fuerzas de carácter restrictivo intentan mantener lo ya existente en la organización. Ante tal problemática, Kurt Lewin plantea que para la realización de un cambio se deben considerar las siguientes etapas (Krieger, 2001).

Descongelamiento. Consiste en la fortificación y consolidación de aquellas fuerzas que impulsan y ven como favorable el cambio que se desea implementar.

Movimiento o cambio. Se refiere al proceso de transformación que se desarrolla en la organización.

Recongelamiento. Consiste en la cristalización de aquellos cambios esperados y desarrollados por la organización.

La resistencia a los cambios organizacionales se generan por aspectos asociados al desconocimiento e incertidumbre que tienen los individuos sobre el proceso y las posibles repercusiones que tendrá en sus funciones, necesidades, roles e intereses al interior de la organización (Krieger, 2001).

Entonces, el papel jugado por los docentes como fuerzas impulsoras del cambio mediante planes de mejoramiento educativo es vital, porque requiere de su compromiso, colaboración y motivación durante la implementación de un proceso de cambio. El dar importancia a la experiencia docente permite conocer porque el docente posee una determinada manera de hacer las cosas y las resistencias que puede generar en el proceso de cambio que se implementa en el establecimiento.

Goodson (2003) señala que el fracaso de las reformas educativas se produce debido a la fe ciega que existe en cuanto a lo que se dicta desde las cúpulas políticas ministeriales y lo establecido por los directivos del establecimiento para las mejoras de lo educacional tendrán consecuencias reales e inmediatas en los centros escolares. Tales mandatos al no considerar las vivencias del profesorado, sus aspiraciones, motivaciones y problemas en tales procesos, generan resultados poco significativos.

Por lo tanto, resulta crucial tener en cuenta las vivencias del profesorado ya sean las de carácter previo como también aquellas que suceden durante los procesos de mejora de la eficacia escolar, lo que permite dar cuenta de los problemas que éstos ven durante la realización de transformaciones escolares, además de percibir la posibilidades que ven los docentes para los cambios en el centro escolar, "Al construir nuestro conocimiento a partir de las perspectivas de docentes, podemos cuestionar de forma útil la experiencia y la reforma de la enseñanza" (Goodson, 2003, p. 745).

En la misma línea argumentativa de Goodson (2003) la investigación realizada por Román (2003) sobre el contexto educativo chileno desde la vuelta de la democracia durante los años 90, señala que aquellas reformas educacionales que tenían como objetivo la mejora de los resultados académicos de los establecimientos municipalizados a los cuales asistían estudiantes vulnerables socioeconómicamente, fracasaron debido a la baja consideración de los docentes y su subjetividad. Por tanto, los docentes se constituyen como una resistencia importante y que debe ser considerada durante la realización de cambios en un centro educacional.

En la investigación Martínez y Jareño (1999-2000) se reporta un estudio que aborda el discurso docente y como éste repercute en las prácticas docentes al interior de la escuela. El análisis realizado mediante método etnográfico y biográfico recalca que se debe estudiar al profesorado como un grupo socio-cultural particular, además de tener en consideración el contexto en el que se desenvuelven y sus experiencias en éste.

Se reconoce la existencia de dos dimensiones que conforman a las escuelas y su funcionamiento. Por un lado, la organizacional y por otro la subjetiva. La segunda

dimensión da cuenta de las dificultades que poseen los docentes en la implementación de prácticas que contribuyan a la mejora de la escuela, lo cual se ve reflejado en los discursos de los docentes los cuales hacen alusión a bajas expectativas en cuanto a cambios educacionales y sus posibilidades (Martínez y Jareño, 1999-2000).

En relación a las investigaciones señaladas, se da cuenta de la importancia que adquieren la subjetividad y las experiencias de los docentes al momento de realizar mejoras de la eficacia escolar. Por tanto, resulta imprescindible tener en cuenta los elementos de carácter subjetivo del profesorado, tales como experiencias pasadas, relaciones con la comunidad educativa y apreciar si estos elementos inciden en la adopción o rechazo de las prácticas que requiere un determinado modelo de cambio implementado por una escuela.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Introducción

La comprensión de la experiencia de los docentes durante la realización de procesos de mejoramiento educativo financiados por la Ley SEP se aborda empleando un diseño de tipo cualitativo, ya que este permite la construcción de conocimiento, en base a las experiencias acumuladas por el profesorado en relación a su participación en tales transformaciones. Para efectuar este estudio se opta por el paradigma interpretativo, elaborando un diseño cualitativo de corte fenomenológico destinado a recuperar la experiencia de los docentes durante procesos de cambio organizacional.

En el presente capítulo se exponen las principales decisiones tomadas por el investigador en cuanto a los temas generadores del estudio, la selección de informantes, las técnicas a utilizar para la recopilación de información y la forma en que se analizarán los datos para dar respuesta a los objetivos de la investigación. También se da cuenta de los pasos dados al momento de ingresar al campo de investigación y los criterios que permiten catalogar los resultados de la investigación como fiables y válidos.

1. Fundamentos del diseño

La presente investigación asume que el conocimiento se construye en y desde la interacción. Por tanto, adopta el paradigma interpretativo, con la finalidad de develar los significados otorgados por los individuos a sus experiencias en contextos particulares y en la forma en que experimentan e interpretan los sujetos la realidad intersubjetiva, teniendo como premisa que la realidad se encuentra en constante construcción por parte de los actores (Pérez, 2004).

Por lo tanto, la presente postura epistemológica es concordante con el objetivo de comprender la experiencia del profesorado, ya que permite poner atención a las vivencias sobre las cuales ellos construyen significados, experiencias; en relación a como han experimentado planes de mejoramiento educativo adscritos a la Ley SEP, de los cuales son y/o han sido participes en el establecimiento educacional, dando cuenta de aquellas experiencias que para éstos resultan de carácter significativo durante la realización de tales procesos y el contexto en el cual se llevan a cabo.

Debido a que se busca comprender la experiencia docente durante la implementación de los planes de mejora educacional implementados los años 2013 y 2014, resulta pertinente utilizar la metodología cualitativa, ya que, posibilita la descripción detallada de situaciones y eventos desde una perspectiva emic y holística. Por lo tanto, permitiendo la comprensión y la descripción del contexto sociocultural y sus fenómenos desde la perspectiva de los individuos involucrados en estos. El estudio de los fenómenos desde la realidad en que se encuentran presentes permite la utilización de una lógica de trabajo inductiva debido a que tanto la construcción de conocimiento como también el posterior análisis del fenómeno se realiza a partir de información de los individuos y el contexto particular en el que éstos se desenvuelven (Pérez, 2004; Rodríguez, Gil y García, 1996).

Dada la utilización de una metodología cualitativa los procesos de mejoramiento escolar se estudian desde la experiencia de los docentes en relación a su participación en proyectos financiados por la Ley SEP. Por ende, primando la visión que poseen los docentes en cuanto a tales procesos de cambio institucional y las condiciones que permean su participación: lo anterior permite visibilizar aquellos elementos que inciden en el desarrollo efectivo de mejoras al interior del establecimiento. Entonces, el levantamiento de datos y el posterior análisis se realiza exclusivamente desde la información entregada por el profesorado.

Para el desarrollo de la investigación resulta pertinente hacer uso del método fenomenológico, dado que éste hace énfasis en el estudio de la experiencia cotidiana de los individuos en un contexto determinado. Dicho enfoque fenomenológico permite la descripción y comprensión detallada de aquellos significados que los sujetos atribuyen tanto a su experiencia, como también permite dar cuenta de las vivencias significativas de los individuos en un determinado contexto y las situaciones ocurridas en éste (Rodríguez, et al., 1996).

El método fenomenológico posibilita la descripción, comprensión e interpretación a partir del punto de vista de los individuos que han experimentado o experimentan el fenómeno de interés del investigador. Por ende, existiendo un claro énfasis en la perspectiva de los actores y como estos dotan de significación los fenómenos que tienen lugar en el contexto en que se encuentran insertos, lo cual posibilita comprender y describir un fenómeno, exclusivamente, desde la perspectiva de los individuos que lo experimentan (Rodríguez, et al., 1996).

La descripción y comprensión de la experiencia docente mediante el empleo del método fenomenológico permite considerar los aspectos subjetivos a los cuales el profesorado otorga importancia respecto a su participación en proyectos institucionales que buscan la mejora de la eficacia escolar. Las vivencias y los elementos subjetivos del profesorado son posibles de analizar en concordancia con el contexto socio-cultural en el cual los docentes desarrollan sus funciones laborales. El tener en cuenta las vivencias que son significativas para los docentes permite conocer aquellos elementos de carácter institucional que posibilitan o limitan la ejecución y desarrollo de procesos de mejora de la eficacia escolar, en este caso asociado a la Ley SEP, lo que posee relación con los postulados de Schütz (1993) sobre los procesos de rememoración y significación de vivencias pasadas, expuestos en el marco teórico de la investigación.

La elección del enfoque fenomenológico en desmedro del método de estudio de casos, se debe a que el establecimiento estudiado no cuenta con información sobre los planes de mejoramiento escolar que ha desarrollado. Por lo tanto, la construcción de un caso como tal se dificulta debido a la carencia de antecedentes que permitan su constitución.

La investigación posee un alcance descriptivo ya que se busca conocer con precisión tanto las dimensiones del fenómeno a estudiar como también el contexto en el cual éste se desarrolla (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Lo señalado resulta útil para la descripción detallada de las principales aristas de la experiencia docente y las condiciones institucionales que influyen en la implementación de planes de mejoramiento educativos efectuados en el 2013 y 2014.

Por último, la naturaleza de esta investigación es de carácter empírico, dado que para cumplir con el objetivo de comprender la experiencia docente durante planes de mejoramiento educativo resulta indispensable la inmersión en el establecimiento educacional para la obtención de información entregada por los docentes, acerca de su participación, las condiciones y características del establecimiento en el cual cumplen sus funciones laborales. Por ende, se requiere la recopilación de información empírica.

2. Temas generadores

Los conceptos claves que permiten la generación del presente estudio son:

Participación docente: durante los procesos de formulación e implementación de procesos de mejoramiento escolar es importante conocer cómo los docentes se involucran durante tales planes y las formas en que participan acorde a las fases por las cuales atraviesa el PME implementado por la institución educativa. Por lo tanto, resulta de interés conocer la experiencia que reportan los informantes sobre la participación del profesorado y sus características durante la elaboración, implementación y ejecución de los planes de mejoramiento educativo 2013-2014.

Contenido de la relación de los docente con integrantes de la comunidad educativa: debido a que durante la puesta en marcha de planes de mejoramiento escolar, por medio de la Ley SEP, debe existir la articulación de relaciones orientadas a la mejora de la eficacia escolar, resulta importante recopilar de aquellas vivencias que para los docentes poseen relevancia en cuanto a su relación con individuos de la comunidad escolar tales como directivos, apoderados, alumnos y otros docentes, considerando que éstas se encuentran bajo el marco del proyecto de mejora de la eficacia escolar implementado por la institución. Por lo tanto resulta de interés conocer como los docentes se relacionan con la comunidad educativa, con quienes y para qué lo hacen, durante los procesos de diseño, implementación y ejecución de los planes de mejoramiento escolar asociados al proyecto de Ley SEP.

La visión de los profesores sobre las condiciones para la implementación de PME: en este caso la implementación de la Ley SEP en el colegio para la ejecución de cambios a nivel escolar deben existir una serie de condiciones para el funcionamiento concreto de tales procesos. Por condiciones institucionales, se consideraran aquellos recursos materiales de los cuales disponen los docentes y las relaciones existentes tanto entre los profesores como también a nivel general de la comunidad educativa, las cuales pueden posibilitar o dificultar la concreción de mejoras en los resultados académicos.

Posibilidad de cambio mediante PME, desde la perspectiva docente: se entiende como aquellas experiencias significativas a los cuales los docentes atribuyen importancia en procesos de mejora de la eficacia escolar, entendiendo que tales vivencias pueden promover y contribuir en la participación en procesos de cambio o bien limitar y dificultar ésta. Tales experiencias influyen en la credibilidad en cuanto a las posibilidades de generar transformaciones significativas al interior del establecimiento mediante la implementación de un proyecto de mejora a través de la Ley SEP. Por lo tanto, resulta de importancia conocer la mirada docente en cuanto a la posibilidad de cambios, lo cual se ve influido tanto por el proceso actual y sus etapas de diseño como por la implementación y ejecución de proyectos anteriores.

3. Contexto de escenario de investigación

Resulta de interés para la presente investigación la elección del establecimiento Liceo Alto Cordillera de La Florida que es reconocido como organización educacional independiente el año 2011, dado que su funcionamiento hace 7 años; en un principio comenzó como anexo de las escuelas Indira Gandhi y José Alvo, ubicadas en la comuna de La Florida.

La escuela se ubica en la comuna de La Florida en la Región Metropolitana, dependiendo administrativamente de la Corporación Municipal de Educación, Salud, Cultura y Recreación de La Florida. Los principales lineamientos por los cuales el liceo orienta su funcionamiento corresponden a los entregados por las autoridades nacionales en educación y las políticas entregadas por la División de Educación de la COMUDEF.

El liceo posee jornada escolar completa, además imparte enseñanza parvularia, básica y media humanístico-científica, caracterizándose por la existencia de Programas de Integración Escolar que diagnostican, atienden y apoyan a los educandos poseedores de necesidades educativas especiales.

La cantidad de estudiantes del establecimiento corresponde a 735 alumnos, el presente número va fluctuando debido a la constante deserción e integración de alumnos al establecimiento. Los educandos que llevan a cabo sus estudios en el Liceo pertenecen a un nivel socioeconómico medio bajo lo que maximiza los factores de vulnerabilidad social de éstos, lo cual se ve reflejado en que entre el 42,2% y 60% de los estudiantes se encuentran situación de vulnerabilidad social.

Se selecciona el presente establecimiento educacional debido a la heterogeneidad de sus estudiantes y a la no selección. Este colegio es receptor de estudiantes que han sido desvinculados de otros establecimientos por problemas de rendimiento y conducta, también, por que recibe jóvenes derivados del Sistema Nacional de Menores en adelante SENAME, los cuales se encontraban en tales centros por problemas de extrema vulnerabilidad o problemáticas penales. El tipo de estudiantes permite observar como un desafío organizacional importante el desarrollo de mejoras de la eficacia escolar significativas.

Por lo tanto, acorde a las características entregadas, el establecimiento puede ser tipificado dentro de aquellos establecimientos que recibe estudiantes de un sector socioeconómico bajo y que, además, posee bajos resultados en las mediciones nacionales. Por lo tanto, resulta de interés como en este tipo de establecimientos se están implementando aquellos planes de mejoramiento educativo que buscan mejorar sus condiciones tanto organizacionales como educacionales.

Criterios de acceso al campo

Para la entrada a la institución escolar y el posterior desarrollo de la investigación se llevan a cabo las siguientes acciones.

- Contacto con las autoridades de la escuela, director y jefe de UTP.
- Reunión con miembros del equipo de gestión, directivos y profesores.

- Coordinación de horarios para realizar las entrevistas a miembros del equipo de gestión, directivos y profesores que participan del estudio.

4. Técnicas

Para recoger la información necesaria se emplean las siguientes herramientas:

Entrevista en profundidad: La utilización de entrevistas en profundidad permite abordar aquellas temáticas o conceptos clave de la investigación a partir de la subjetividad de los entrevistados, dado lo cual es posible recopilar aquella información sobre los temas de interés para el investigador. Además, a diferencia de las entrevistas de carácter estructurado, existe la condición de ahondar en aquellos aspectos o temáticas relevantes para la investigación por medio de preguntas adicionales que permiten una mayor obtención de información que resulte pertinente para el estudio (Rodríguez, et al., 1996).

El empleo de la entrevista en profundidad en el presente estudio permite conocer la experiencia del profesorado en los planes de mejoramiento escolar efectuados en el establecimiento. Por lo tanto, mediante el acceso a la subjetividad de los actores es posible dar cuenta de aquellas condicionantes que se han presentado durante la implementación de planes de mejoramiento asociados a la Ley SEP.

Información documental: se considera la revisión del Proyecto Educativo Institucional de la escuela el cual permite conocer aquellos aspectos de la organización en cuanto a su funcionamiento y lineamientos que orientan su acción, como también da cuenta de las principales características del estudiantado que realiza sus estudios en la escuela. También se hace la revisión de aquellos documentos municipales que orientan el funcionamiento del establecimiento.

Resulta importante la utilización y análisis de tal información, ya que permite conocer aquellos elementos organizacionales asociados a las características de la escuela inherentes a la organización y su funcionamiento que pueden permear el papel de los docentes al interior del establecimiento educacional. También permiten dar cuenta de las formas de organización y gestión por las cuales se rige la escuela, las cuales pueden resultar clave para promover o limitar la participación del profesorado al interior de la escuela.

Entrevista grupal: permite dar cuenta tanto de las respuestas a nivel grupal que desarrollan los individuos considerados en la actividad en relación a las preguntas generadas por el investigador como también las interacciones ocurridas durante tal instancia. Se efectúa con el propósito de trabajar y posteriormente analizar los conceptos y experiencias que expone el grupo en relación a temas de la organización que son de interés para el investigador. La presente técnica es utilizada frecuentemente en diagnósticos organizacionales (Rodríguez, 2005).

La ventaja de la entrevista grupal consiste en que se puede apreciar las interacciones desarrolladas por el grupo y la construcción colectiva de significados en relación al fenómeno que se investiga. Por lo tanto, existiendo una posibilidad de comparación entre la información entregada por los distintos individuos que participan. Además, la

lógica con la cual funciona este tipo de entrevista se diferencia de aquellas de carácter individual, ya que permite obtener variados tipos de respuesta que pueden ser disímiles y/o complementarias en relación con lo preguntado, además de que el papel del investigador tan solo se reduce a dirigir al grupo, en desmedro de una relación de pregunta y respuesta como lo es en entrevistas individuales (Rodríguez, 2005).

Al igual que en el caso de las entrevistas en profundidad, la presente técnica nos permite conocer aquellos elementos de carácter subjetivo que manifiestan los docentes en relación a los planes de mejoramiento escolar. No obstante, la utilización de la presente técnica permite ir más allá de la significación y experiencias individuales del profesorado en dichos procesos, debido a que la construcción de respuestas son realizadas de forma colectiva.

Por lo tanto, la entrevista grupal posibilita tanto la comparación de las distintas visiones que poseen los docentes en base a sus experiencia y dar cuenta de las diferencias como también de las similitudes existentes en cuanto a su experiencia en los procesos de mejora, el tipo de relaciones que tienen durante tales transformaciones, además de su trayectoria en el establecimiento y las posibilidades de generar cambios que los profesores vislumbran mediante la participación en planes de mejora escolar.

5. Selección de informantes de la investigación

La cantidad de profesores considerando los ciclos de enseñanza básica y media corresponde a un total de 28 docentes.

Para la selección de los informantes se utiliza un muestreo de tipo intencionado (Padua, 2010) debido a que posibilita la elección de individuos en base a criterios que resultan relevantes para el investigador y el desarrollo del estudio, siendo para la presente investigación el considerar docentes que se encuentren en un establecimiento que desarrolla un plan que busca mejorar los resultados académicos

La elaboración de criterios de exclusión e inclusión de los docentes permite dar cuenta de cuantos individuos pueden ser informantes para la recolección de datos en la investigación.

Los criterios de exclusión que hacen que se descarte la participación de profesores como informantes son los siguientes:

- Docentes que no tengan la disposición para participar de los procesos de recolección de información.
- Profesores que se encuentren con licencia médica al momento de realizar la recolección de información. Se debe señalar el caso de dos profesoras que se encuentran con licencias por post natal, pertenecientes al ciclo de enseñanza media.

Los criterios de inclusión para la selección de aquellos profesores que serán partícipes de la investigación son los siguientes:

- Poseer la disposición para colaborar en la entrega de información para la realización del estudio.

- Desarrollar sus procesos de enseñanza en ciclos de educación básica y/o media.
- Poseer una carga de horario laboral de 35 o más horas semanales.
- Tener una experiencia laboral en el establecimiento de dos años o más.
- Ser funcionario de aula.

El primer criterio se relaciona a la existencia de deseo y disposición para participar de los docentes en los procesos de recolección de información. Considerar la carga horaria de los docentes es importante, ya que tales individuos deberían poseer un mayor conocimiento de los procesos de mejora escolar debido a su mayor permanencia al interior del establecimiento. Los años de trayectoria son importantes, ya que tales docentes deberían poseer conocimiento sobre los planes de mejoramiento escolar asociados a la Ley SEP implementados anteriormente en la escuela. Por último, se requiere la participación de docentes que se desempeñen en los salones de clases de básica y/o media debido a que se encuentran desarrollando acciones consignadas a nivel de aula por el proyecto de mejora.

Debido a los criterios considerados el número de docentes que son participes de la investigación es de 12, pese a ello el número de sujetos puede sufrir variaciones debido a cuestiones asociadas a la disposición de colaborar en la investigación.

Pese a que la investigación posee su foco de interés en los docentes y su experiencia, no se descarta la realización de entrevistas a otros funcionarios que permitan dar cuenta de la participación del profesorado en planes de mejoramiento escolar asociado a la Ley SEP. Los funcionarios a considerar consistirían en miembros del equipo de gestión y dirección del liceo.

Existe la posibilidad de culminar el proceso de recolección de información cuando las categorías se encuentren saturadas. Por lo tanto, en el momento que ya no se encuentre información novedosa y/o en la situación en que ésta permita dar respuesta a los objetivos y pregunta de investigación (Hernández, et al., 2010).

Los informantes seleccionados desarrollan sus labores en el Liceo Alto Cordillera de La Florida. La elección del presente establecimiento se debe a que durante el año 2013 desarrolla su primer plan de mejoramiento educativo adscrito a la Ley SEP de forma autónoma, mientras que en la actualidad aún sigue siendo beneficiario de dicha Ley, por tanto realizando un proyecto de mejora.

No obstante, si bien se busca recabar en la experiencia de los docentes en los planes de mejoramiento escolar implementados en un establecimiento en particular, no es posible abordar la investigación desde un método de estudio de casos, ya que el establecimiento no dispone de la información necesaria que permita la construcción del caso como tal.

6. Modelo de Análisis

Para el análisis y sistematización de la información recopilada mediante las entrevistas individuales y grupales se implementa el análisis de contenido temático. Pérez (2007) señala que este modelo permite el análisis de aquella información documentada y de carácter verbal entregada por los individuos mediante la clasificación de ésta en núcleos

temáticos, lo que permite dar cuenta la composición de éstos y como se relacionan estos entre sí.

En primer lugar, determinar aquellas unidades de sentido presentes en las entrevistas e información documentada que sean relevantes para los objetivos expresados en el proyecto de investigación, tales unidades de manera posterior serán sometidas a la clasificación en determinados núcleos temáticos formulados tanto por las teorías empleadas por el investigador como también por las características de la información analizada.

En segunda instancia, de forma paralela a la fase señalada, se construyen los núcleos temáticos en los cuales se clasificará aquellas unidades significativas estos núcleos se construyen a partir del corpus teórico empleado por el investigador y las características de la información recopilada.

Los ejes temáticos deben cumplir con una serie de características para poder ser considerados como válidos, tales requerimientos refieren a que se caractericen por ser homogéneos, es decir que exista una relación lógica entre los núcleos desarrollados y los objetivos de la investigación, se requiere la construcción de categorías que permitan la inclusión de información significativa, recordando que debe existir una exclusión entre categorías lo cual posibilita una correcta codificación de las unidades significativas. Por lo tanto, las unidades de significado puedan ser codificadas en solo una categoría, siendo imperioso que la redacción de los núcleos temáticos sea clara, concreta y carente de ambigüedades.

En tercer lugar, se busca ver las relaciones existentes entre las categorías desarrolladas, además de los principales elementos que se encuentran presentes en éstas. Por lo tanto, se posibilita la descripción de cada una de éstas en base a las unidades de significado que las conforman.

7. Criterios de rigor científico y éticos

La sistematización y veracidad de los resultados entregados en la investigación cualitativa son trascendentales. Pérez (2007) argumenta que para el sustento científico de tales estudios se debe considerar la fiabilidad, entendiendo que los resultados obtenidos por el investigador son independientes a las circunstancias accidentales en las cuales se lleva a cabo la investigación, también se debe tener en cuenta el concepto de validez el cual refiere a la correspondencia que poseen los descubrimientos realizados con la realidad empírica estudiada.

Para la consistencia de los datos a construir, se dispone de pautas de entrevistas, lo cual permite suponer que si el presente estudio fuese realizado por otro investigador éste al regirse por las pautas existentes obtendría datos y resultados similares a la presente investigación. Por tanto, existiendo fiabilidad en los hallazgos del estudio, los cuales no se ven permeados por los sesgos y prejuicios del investigador que realiza el estudio.

Los resultados obtenidos mediante el presente estudio, se puede categorizar como válidos, debido a que se lleva a cabo una triangulación de técnicas como entrevistas en profundidad, entrevista grupal y análisis de información de documentos, lo que permite la consistencia de los resultados evidenciado desde las distintas técnicas utilizadas para la recopilación de información. Pérez (2007) indica que la triangulación consiste en un

proceso de aplicación complementario de técnicas respecto a un fenómeno a estudiar que permite un control cruzado entre diferentes fuentes de datos que dan validez a la investigación y sus resultados.

Considerando el criterio de credibilidad expuesto por Pla (1999) sobre la aplicación efectiva de las técnicas utilizadas, como también de que los resultados del estudio son contruidos desde los docentes que entregaron información, se poseen tanto los archivos de audio y la transcripción de las entrevistas realizadas durante el proceso de recolección de datos, como también la copia de la información documentada. Lo anterior permite un respaldo empírico en relación a la ejecución efectiva de las entrevistas en el estudio y de que lo señalado en los análisis posteriores consiste de forma fehaciente en lo expresado por los docentes y la situación de la escuela. Tal información, se encuentra a disposición de los investigadores que lo soliciten debido a su carácter auditable y físico.

Los instrumentos de recolección de información han sido aplicados a pares investigadores, lo cual permite su mejora y arreglar posibles errores que estos posean, además la información recopilada como también los resultados finales serán evaluados por tres investigadores.

Por último, teniendo en consideración el postulado de confirmabilidad expuesto por Pla (1999) sobre prejuicios y sesgos que posee el investigador, se realiza la suspensión de aquellos juicios conscientes del investigador que afecten el desarrollo del estudio. Es por ello que, el sujeto responsable del estudio pone en paréntesis los prejuicios que posee.

En cuanto a los criterios éticos, la entrada al establecimiento se realiza con la autorización de los directivos de la escuela, lo cual resulta imprescindible para tener acceso sin problemas a las dependencias de ésta y establecer contacto con sus funcionarios; para el desarrollo tanto de las entrevistas de carácter individual y grupal como también para tener acceso a documentos de la institución que sean útiles para la realización del estudio.

El proceso de entrevistas es planificado junto con los docentes, durante tal etapa se informa de la finalidad que posee la investigación, lo que permite a los profesores saber para qué se utiliza la información solicitada.

La participación de los docentes en la investigación es voluntaria, no existiendo procesos forzosos por parte de los directivos del establecimiento ni del investigador para que estos colaboren en los procesos de recolección de información. Resulta importante, la mantención del anonimato de los docentes que sean partícipes en el desarrollo de la investigación, dado lo cual se realiza la modificación a toda aquella información entregada durante las entrevistas que permitan la identificación de éstos.

La inserción en el campo de investigación supone la contaminación del espacio en el cual se realiza el estudio, para no incidir en el funcionamiento del establecimiento se descarta la realización de acciones que impidan el normal desarrollo de la vida cotidiana en el centro. Por lo tanto, se acatarán aquellas reglas que el colegio entregue al investigador.

El cumplimiento efectivo de los criterios éticos señalados, se ve respaldado por las cartas de consentimiento informado completadas tanto por los funcionarios que permiten

la entrada al establecimiento educacional. Con tales documentos se muestra que la participación, de directivos y profesores, en la investigación es voluntaria e informada. Tales documentos pueden ser entregados a los investigadores y/o individuos que los soliciten.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS

Introducción

El presente apartado busca exponer los principales resultados obtenidos mediante el análisis de documentos, entrevistas individuales y grupal. En primer lugar, se señalan las principales características del establecimiento estudiado y los lineamientos municipales que orientan su funcionamiento. De forma posterior, se exponen los resultados obtenidos desde las entrevistas a profesores y directivos/miembros del equipo de gestión sobre su experiencia en los procesos de implementación de planes de mejora educativos en los años 2013 y 2014. Por último, se da cuenta de la interpretación teórica de los principales hallazgos obtenidos.

1. El centro escolar estudiado

Del análisis documental se desprende que el Liceo Alto Cordillera de La Florida es un establecimiento dependiente tanto de la Corporación Municipal de La Florida como también supervisada técnicamente por la Provincial Cordillera de Educación del MINEDUC. Su ubicación es en Avenida Colombia N° 10.570, paradero 23 en la comuna de La Florida, Región Metropolitana. El liceo imparte educación parvularia, básica, media humanista científica y programas de integración para estudiantes que poseen necesidades educativas permanentes y/o transitorias. Además desarrolla sus funciones escolares en jornada completa (Liceo Alto Cordillera, 2014).

El liceo funciona desde el año 2007, la conformación del establecimiento se debe a la fusión de la Escuela José Alvo y el Liceo Indira Gandhi. La combinación de tales colegios consigno del primer establecimiento a los alumnos de enseñanza básica, mientras que del segundo a los estudiantes de enseñanza media. Durante sus inicios el establecimiento se llamó Anexo Indira Gandhi (Liceo Alto Cordillera, 2014).

El Liceo Alto Cordillera (2014) en su PEI señala que una de las principales dificultades que ha enfrentado el establecimiento durante su trayectoria, consiste en los problemas de integración y unidad tanto entre miembros de un mismo estamento de la comunidad escolar como también entre distintos estamentos. Tal dificultad, se asocia a la convergencia de individuos provenientes de dos establecimientos. Por tanto, se declara que han existido fallas en las políticas de integración ejecutadas por el Liceo.

El establecimiento deja de ser anexo de las instituciones ya señaladas el 21 de octubre del 2011, la decisión fue tomada por medio de votaciones a nivel de todos los estamentos de la comunidad. La institución adquiere un Rol Base de Datos autónomo - RBD-, además se modifica su nombre, pasando de Anexo Indira Gandhi a Liceo Alto Cordillera de La Florida. Lo anterior permite que el colegio adquiera cierta autonomía, siendo un establecimiento que puede distanciarse de sus colegios matriz, desarrollando un proyecto educativo más propio, lo cual se ve reflejado en su nueva misión.

"Acoger al estudiante y entregar todas las herramientas educativas necesarias para que sea capaz de comprometerse con su propio aprendizaje, superar su realidad, desarrollar una alta autoestima, lograr éxitos educacionales e insertarse laboralmente, independiente de su problemática de aprendizaje, social, económica y cultural" (Alto Cordillera, 2014, p. 18).

Además el Liceo Alto Cordillera (2014) posee una visión de su proyecto educacional orientada tanto a la preparación de futuros ciudadanos capaces de llevar a cabo relaciones adecuadas en el mundo del saber, la ciencia y la tecnología como también ser una institución exitosa en la entrega de competencias y habilidades intelectuales, técnicas, emocionales, afectivas y valóricas, las cuales permitan la inserción de los estudiantes como ciudadanos, profesionales, trabajadores y emprendedores en Chile.

El Liceo se caracteriza por no poseer criterios de selección de alumnos. Por lo tanto a sus dependencias asisten educandos poseedores tanto de dificultades académicas como también jóvenes provenientes de centros de menores del SENAME. Los alumnos corresponden a un total de 735 y en su mayoría residen en la comuna de La Florida - específicamente en villas y poblaciones ubicadas en San José de la Estrella- en sectores urbanos socioeconómicamente medios bajos. (Liceo Alto Cordillera, 2014).

La información entregada se corresponde con los niveles de vulnerabilidad y categorización de alumnos prioritarios que asisten al establecimiento. En primer lugar, se señala que un 74% de los estudiantes de enseñanza básica y media son vulnerables socioeconómicamente. En segundo término, se expresa que un 50% de los estudiantes son prioritarios (COMUDEF, 2013).

En cuanto a resultados en mediciones nacionales, los resultados del establecimiento en el SIMCE son bajos. En el año 2013 los resultados promedio de los cuartos básicos en la prueba de lenguaje fue de 228 puntos, en octavo básico fue de 223 puntos. Mientras que en segundo medio se promedió un puntaje de 204 puntos. Durante el mismo periodo los puntajes de los cuartos básicos en la prueba de matemáticas fue de 209 puntos, en octavo se alcanzaron 231 puntos, finalmente los estudiantes de segundo año medio promediaron 220 puntos. (COMUDEF, 2013).

El establecimiento al ser dependiente de la municipalidad, específicamente de la corporación, debe regirse por una serie de lineamientos que son obligatorios para las organizaciones educacionales municipales de La Florida. Los criterios que entrega la COMUDEF (2014) son los siguientes:

- Modernización de las prácticas en el aula: promover el desarrollo de nuevas prácticas de enseñanza que contribuyan al aprendizaje activo, la creatividad, el espíritu crítico entre otros.
- Participación: fomentar la inclusión de los actores de la comunidad educativa en los procesos desarrollados por los establecimientos, especialmente en estudiantes y apoderados.
- Igualdad, calidad y equidad de oportunidades: asegurar el acceso gratuito de la comunidad a los establecimientos comunales, brindando los elementos de igualdad y calidad.
- Pertinencia: la incorporación de programas educacionales que se caractericen por considerar el entorno cultural en el cual se desarrollan los estudiantes.

- Descentralización: posibilitar tanto el desarrollo del PEI como también de los planes de mejoramiento de los establecimientos adscritos a la Ley SEP. Por lo tanto, entregando la autonomía suficiente para ello.

Bajo tales orientaciones, la COMUDEF (2014) señala realizar un trabajo en conjunto con los directores de los establecimientos comunales en donde se vela por los siguientes aspectos:

- Evaluación. La constante fiscalización de los procesos al interior de los establecimientos y sus objetivos, especialmente los desarrollados durante los planes de mejoramiento.
- Flexibilidad. Acoger las demandas de beneficiarios o que surgen de las evaluaciones, las cuales pueden modificar ámbitos administrativos, financieros y pedagógicos. Lo anterior permite un modelo de gestión más eficiente y eficaz.
- Género. La no existencia de diferencia entre géneros, existiendo las mismas garantías para estos.
- Tolerancia. Tal característica es necesaria en las sociedades actuales. Por tanto los establecimientos de la comuna deben promover tal cualidad.
- Inclusión. Cumplir con los 15 años de educación obligatoria para los individuos de la comuna, asegurando la permanencia y egreso del sistema educacional a toda la población que tiene entre 6 y 17 años.

Por último, el establecimiento ha sido beneficiario de la Ley SEP desde el año 2009. Pese a ello, los planes de mejoramiento escolar desarrollados entre los años 2009 y 2012 fueron bajo la condición de anexo. El plan de mejoramiento que se dio inicio el año 2013 ha sido el primer proyecto implementado por la escuela de forma autónoma. En la actualidad el Liceo se encuentra ejecutando su segundo plan de mejoramiento.

2. Experiencia de un proceso de mejora escolar desde los involucrados

A continuación, se exponen los resultados obtenidos mediante las entrevistas individuales y la entrevista grupal aplicadas tanto a docentes como directivos del Liceo Alto Cordillera de La Florida. Los resultados se han dividido en las distintas dimensiones que resultan relevante para el investigador, además de la separación de estos acorde al año de implementación, es decir si corresponden al proceso de mejora 2013 o bien al 2014.

2.1 Perspectiva que se tiene sobre los planes de mejoramiento escolar

Teniendo en consideración que los planes de mejoramiento escolar que desarrollan los establecimientos en su condición de beneficiarios de la Ley SEP, deben contribuir a la mejora, resulta de interés conocer las distintas apreciaciones que tienen docentes y miembros del equipo de gestión/directivos sobre tales planes y su contribución en la

realización de cambios educacionales. Además, se muestra como ha sido la integración de los actores en tales procesos y que aspectos han limitado o favorecido su participación. Por último, se exponen una serie de medidas entregadas por docentes y directivos/equipo de gestión para que los planes de mejoramiento escolar tengan un mejor funcionamiento.

Docentes

Los profesores expresan que el plan de mejoramiento escolar consiste en un proceso que tiene que apuntar principalmente a la mejora tanto de los resultados académicos de los alumnos en sus asignaturas como también de las evaluaciones SIMCE del establecimiento. Para el cumplimiento de tales objetivos, señalan que la ley SEP hace entrega de recursos económicos que permiten la ejecución de los planes de mejoramiento escolar

Si bien los docentes destacan el ámbito de aprendizajes de los alumnos, también expresan que el PME se constituye como una herramienta que debe facilitar su labor mediante la entrega de capacitaciones, implementos y materiales para la realización de mejores clases.

El trabajo e implementación de los PME para los informantes tiene que ser acompañado por un desarrollo a nivel organizacional, principalmente en áreas como la administración del colegio y la convivencia escolar entre otros. También visualizan los PME como un proyecto que permite diagnosticar aquellas necesidades que posee la organización en sus distintos niveles.

Directivos y equipo de gestión

Los planes de mejora escolar los entrevistados lo asocian con la entrega de recursos que hace el Gobierno central a los establecimientos mediante la Ley SEP, tales insumos deberían permitir la generación de acciones que posibiliten mejoras tanto a nivel administrativo como también a nivel educacional. Para los directivos tales planes permiten mejorar y satisfacer aquellas necesidades que posee el establecimiento, las cuales imposibilitan su desarrollo como institución educativa.

Por lo tanto, siendo una guía para los establecimientos. Si bien, siempre han existido planes en los establecimientos, la implementación de proyectos de mejora escolar asociados a la Ley SEP para los miembros del equipo de gestión y dirección han posibilitado ordenar los procesos, tener una mayor claridad sobre lo que se busca y realizar un seguimiento sobre las acciones que se desarrollan. Los puntos anteriores permitirían alcanzar las metas y objetivos educacionales que se propone el liceo.

El equipo de gestión y los directivos destacan que los planes de mejoramiento consisten en un desarrollo organizacional, ya que para su correcta implementación es esencial que todos los estamentos de la organización se involucren. Lo anterior, es declarado debido a que los informantes señalan que se requiere de una organización que aprenda y progrese en conjunto, lo cual posibilita tener un mejor funcionamiento en post a los objetivos que posee la organización.

Por último, los elementos declarados por los miembros del equipo de gestión y directivos, los relacionan con el papel que cumplen los planes de mejoramiento en la mejora de los procesos de aprendizaje de los estudiantes del establecimiento, poniendo énfasis en aquellos alumnos tipificados como prioritarios.

Para qué se implementan los planes de mejoramiento escolar

Docentes

En relación al punto anterior sobre lo que los docentes creen que es un PME, la implementación de los planes de mejora en el establecimiento son concebidos como una forma de mejorar los aprendizajes entregados a los estudiantes del establecimiento, los cuales se caracterizan por obtener resultados deficitarios a nivel SIMCE.

Los docentes ven los planes de mejoramientos implementados como una forma de mejorar tanto el funcionamiento de los distintos estamentos por medio de la clarificación de los objetivos que persigue el establecimiento como también propiciar una generación de mayor identidad y compromiso con el liceo y sus acciones, lo que debiese repercutir en los resultados académicos.

Pese a la búsqueda de mejoras al interior del establecimiento tanto de tipo educacional como organizacional, los informantes indican que los PME son una medida desarrollada por el Gobierno central para justificar acciones en el ámbito de la educación. Es por ello, que visualizan al PME como un instrumento político carente de generar cambios significativos al interior de los establecimientos educacionales, ya que no solucionaría aquellos problemas estructurales de la educación.

Además, los profesores declaran la existencia de poca información sobre las finalidades de la implementación de los PME en el establecimiento, específicamente para el caso del PME que se efectúa durante el año 2014. Por ejemplo, indican que existe desconocimiento tanto sobre el enfoque de educación que desea impartir el establecimiento como también respecto al dinero correspondiente al beneficio otorgado por la Ley SEP.

Directivos y equipo de gestión

Según los directivos y miembros del equipo de gestión los planes de mejoramiento van dirigidos principalmente a la adquisición de recursos económicos, lo cual posibilita la facilitación y apertura de nuevas acciones, tales como actividades al interior del establecimiento, actividades externas, como por ejemplo las salidas pedagógicas. Relacionado al punto anterior, también declaran que la implementación de estos planes de mejora sirven para equipar al establecimiento.

También expresan que se busca mejorar los índices de eficacia interna del establecimiento, principalmente la tasa de matrícula. Para ello, han realizado una serie

de acciones durante el 2014, tales como la promoción del establecimiento en jardines infantiles y en establecimientos de la comuna de La Florida.

Además, relatan que aspiran a que los estudiantes se motiven por asistir a clases de forma regular, ya que la asistencia en el establecimiento es bastante baja. Es por ello, que realizan acciones que buscan premiar la asistencia. Por ejemplo, el reconocimiento escolar para los alumnos que poseen un 100% de asistencia. La mejora de la asistencia a clases, es acompañada por la mejora de los procesos de aprendizaje desarrollados en el establecimiento, los cuales buscan la obtención de mejores resultados en las pruebas SIMCE y PSU.

Por último, los directivos y miembros del equipo de gestión indican que la implementación de los planes de mejoramiento en el establecimiento han buscado mejorar las herramientas de enseñanza de los docentes. Lo anterior, permite que los profesores adquieran tanto un mejor manejo de sus alumnos, como de los contenidos y la forma en que realizan sus clases.

Repercusiones de los planes de mejoramiento en la labor docente

Docentes

Los docentes señalan que los planes de mejoramiento escolar desarrollados en el establecimiento no han tenido repercusiones significativas en su labor diaria, debido a que desconocen qué beneficios han sido entregados para facilitar la realización de mejores clases. También, expresan el hecho de que ellos siguen haciendo sus clases de la misma forma que las realizarían sin un plan de mejoramiento. Sin embargo, reportan la existencia de recursos para desarrollar sus labores profesionales.

"si la verdad es que aporta, pero como los profes llevan años haciendo clases con sus metoditos y cosas, sigue siendo igual nomas y los recursos siguen quedando ahí apilados en la biblioteca...".

Otra de las repercusiones de los planes de mejoramiento escolar en la labor cotidiana de los docentes consiste en el aumento del trabajo administrativo, el cual es declarado por los profesores como una labor que les quita tiempo, lo que perjudica el desarrollo de actividades en el aula.

Con el plan de mejoramiento escolar desarrollado en el año 2013, los docentes relatan que existieron repercusiones asociadas al desarrollo de proyectos elaborados y ejecutados en conjunto por estudiantes y profesores del establecimiento, lo cual requirió la participación de profesores fuera de sus horarios laborales.

Equipo de gestión y directivos

Una de las repercusiones señaladas por los miembros del equipo de gestión, consiste en que los docentes cuentan con recursos tecnológicos que posibilitan hacer clases más dinámicas. Por ejemplo, notebooks, datas, pizarras interactivas, entre otros. Además,

existe el financiamiento para actividades extra programáticas planificadas por los docentes, tales como salidas pedagógicas.

"lo primero que ellos sientan que tienen los materiales o disponen de los utensilios que les permitan hacer mejores clases e ir consiguiendo mejores resultados eh...".

La puesta en marcha de planificaciones homologas y de entrega sistemática para la totalidad del profesorado, acorde a lo expresado por los informantes ha permitido una mayor claridad sobre los contenidos que los docentes deben entregar a sus estudiantes, además de que los alumnos tengan mayor conocimiento sobre los contenidos vistos durante el año. Si bien, antes de los planes de mejoramiento existían los procesos de planificación de clases, estas se caracterizaban por no tener un carácter periódico.

Otra de las repercusiones que han tenido los docentes en su labor diaria desde la perspectiva de los directivos y miembros del equipo de gestión, refiere a la participación en actividades comunales en las que los profesores pueden exponer y dar a conocer su trabajo realizado en conjunto con los estudiantes. Las principales actividades señaladas por los informantes son concursos de ortografía, festivales de inglés, olimpiadas de matemáticas y el encuentro de científicos.

Por último, los entrevistados declaran que los docentes son apoyados por el equipo de gestión y directivos, ya que cuentan con la disposición de los integrantes de tal estamento para la aclaración de dudas y consultas relacionadas al ámbito pedagógico. Lo anterior facilitaría el trabajo de los docentes, además de posibilitar una relación más fluida entre los estamentos ya mencionados.

2.2 Plan de mejoramiento escolar 2013

Proceso de construcción del plan de mejora 2013

Los docentes señalan la existencia de espacios de participación en la construcción del PME, tales como: consejos de profesores, grupos de trabajos, reuniones y plenarios. La elaboración del PME fue realizada tanto en la jornada laboral de los docentes como también en días destinados específicamente al trabajo en los PME.

Si bien los profesores señalan la existencia de espacios para la discusión del PME a implementar en el establecimiento, dan cuenta de problemas asociados al tiempo tales como, las reuniones fuera de la jornada laboral y la existencia de docentes que trabajan sub contratados. Por lo tanto, los tiempos de los cuales disponen los profesores, según su punto de vista, no les posibilita asistir a las jornadas destinadas al trabajo en los PME.

En cuanto a la participación, existió la inclusión de los distintos estamentos que conforman la comunidad educativa. Pese a ello, los docentes manifiestan desconocer las opiniones entregadas por la totalidad del cuerpo de profesores y el resto de la comunidad.

Los informantes declaran que la construcción del PME 2013 se caracterizó por ser un proceso en el cual se dieron las instancias de reunión entre los profesores y la comunidad educativa a nivel general. No obstante, indican los tiempos en los cuales se realiza la construcción del PME dificultó la participación de los docentes del establecimiento, además genera en ellos la idea de que no se realizó con el tiempo necesario.

Equipos de gestión y directivos

La construcción del plan de mejoramiento escolar 2013 para los entrevistados se caracterizó por la participación de la comunidad educativa. Indican que los distintos estamentos del liceo fueron partícipes tanto en los diagnósticos institucionales para reconocer las principales debilidades y necesidades del establecimiento, como también en la elaboración y planificación de acciones para subsanar aquellas áreas. Si bien, relatan que se involucraron a la totalidad de los estamentos del establecimiento, el número de asistentes no fue alto, especialmente para el caso de los apoderados.

"se vio cuáles son las necesidades del colegio, cuáles eran sus fortalezas y debilidades y hacía donde queríamos apuntar y eso de partida trabajaron estudiantes, profesores, apoderados, directivos, todos contestaban... cada estamento respondía...".

Pese a la participación de la comunidad escolar en la elaboración del plan de mejora, los informantes declaran dos dificultades durante el proceso. La primera, se refiere a que el colegio debido a que durante el 2013 adquiere su autonomía, lo cual repercute en que muchas veces en el MINEDUC no figuraba el establecimiento ni información sobre este. Por lo tanto, dificultando la entrega de documentos del liceo al MINEDUC. La segunda dificultad, se relaciona a la ausencia de dos miembros del equipo de unidad técnica. El equipo de gestión señala que al verse mermado tuvo problemas tanto en la construcción de los planes de mejora como también en procesos posteriores de implementación.

Proceso de ejecución del plan de mejora 2013

Docentes

El presente proceso para los entrevistados se caracteriza por la presencia de espacios de participación en los cuales los docentes del establecimiento podían discutir las acciones propuestas en el proceso de construcción, para luego poder ejecutarlas.

Las acciones elaboradas y posteriormente ejecutadas eran conocidas por los docentes, ya que contaban con calendarización de actividades y en qué consistían. Por lo tanto, existía claridad sobre los lineamientos que tuvo el PME. Pese al conocimiento de las acciones y su calendarización, los entrevistados señalan que variadas acciones estipuladas en el PME 2013 no pudieron realizarse, debido a la demora en la entrega de los recursos económicos por parte de la COMUDEF.

"yo creo que quedaron muchas cosas pendientes, por problemas económicos digamos más que nada, hubo muchos planes muy buenos de mejoramiento en

particular en beneficio para los para los alumnos, como implementar y renovar la biblioteca, implementar laboratorio...".

En contradicción a lo señalado anteriormente, en cuanto a la manifestación de que existió el conocimiento sobre las acciones a ejecutar durante el periodo 2013. Los profesores relatan que en el proceso de construcción del PME participaron la mayoría de los docentes, pero posteriormente desconocieron que acciones, y cómo, fueron implementadas en el establecimiento.

Equipo de gestión y directivos

Para la ejecución de las acciones consignadas en el proceso de construcción del plan de mejoramiento, según los informantes existió una planificación y calendarización de las actividades y de los tiempos en que se debían ejecutar. Sin embargo, los miembros del equipo de gestión declaran que existieron una serie de problemáticas para efectuar la totalidad de las acciones en los tiempos establecidos. Además de los informantes señalan problemas similares a los indicados en el proceso de construcción.

También, indican la demora en la entrega de recursos para la realización de acciones contempladas en los planes de mejora, debido a la lentitud que caracteriza la entrega de recursos de la COMUDEF al liceo, los entrevistados creen que esto repercutió en que muchas acciones no se ejecutaran en el plazo estipulado o bien que no se llevaran a cabo.

Por último, señalan la imposición de actividades por parte del sostenedor, las cuales no son necesarias para el establecimiento. La realización de estas actividades de carácter comunal, se realizan con los recursos del establecimiento, imposibilitando que la comunidad escolar pueda ejecutar acciones que conciben como indispensables en relación con sus necesidades.

"muchas de las acciones son acciones comunales que no consideran para nada el punto de vista del establecimiento, aquí llegó una clínica deportiva y eso significó una cantidad de millones y vinieron solo menos un par de horas, 3 jugadores de fútbol y eso fue por una cantidad de millones que al colegio se la saco, que no tuvo ningún beneficio y impacto en los niños...".

2.3 Plan de mejoramiento escolar 2014

Proceso de construcción del plan de mejora 2014

Docentes

En la construcción del PME 2014 los informantes indican que ha existido falta de espacios de participación, además de la carencia de jornadas de discusión. Por tanto, afirman que el proceso ha carecido de la opinión de los profesores. Pese a ello, otros

entrevistados señalan que se dieron las instancias de reunión para la construcción del PME, pero fue apurada debido a que los tiempos para ello fueron mínimos.

"no fue más allá de 1 hora y media en que solamente los que estamos en GPT que somos muy pocos, los que tenemos horario para estar ahí pudimos participar, los demás profesores que es la gran mayoría quedan fuera...".

En relación a las limitadas instancias de participación y a los problemas que relatan los informantes para participar en reuniones, los profesores categorizan la participación de sus pares durante el actual proceso como una participación asociada al cumplimiento de tareas, la cual carece de reflexión sobre los aspectos que se debiesen trabajar en la elaboración de un PME.

Los profesores manifiestan la existencia de problemas de liderazgo por parte del director, destacan que el estilo con el cual maneja al establecimiento es autoritario debido a no considerar las opiniones de la comunidad, lo cual afecta la inclusión de los docentes en los PME. Es por ello, que los profesores señalan que el director posee poco conocimiento sobre la conducción de un liceo.

Pese a las dificultades, uno de los informantes manifiesta que la relación entre los docentes ha sido buena durante la implementación del plan de mejoramiento escolar 2014, existiendo un constante dialogo sobre experiencias asociadas a la enseñanza y a la utilización de los recursos que ha recibido el establecimiento.

Equipo de gestión y Directivos

La construcción del plan de mejoramiento, es relatada por los entrevistados como un proceso dificultoso debido a que el director del establecimiento y parte del equipo de gestión han comenzado a desarrollar sus funciones en marzo del 2014. Los informantes señalan que a la hora de iniciar la construcción del plan de mejoramiento, los miembros del equipo de gestión y directivos desconocen las peculiaridades del establecimiento. Por ejemplo, aspectos asociados a conocimiento sobre el ambiente laboral de los docentes, el clima escolar, el tipo de alumnos, entre otros.

Durante la elaboración del plan de mejora, para los entrevistados ha existido la participación de los distintos estamentos de la comunidad escolar, principalmente en procesos de diagnósticos institucionales, evaluación de la experiencia del PME 2013, como también en la elaboración de las actividades contempladas en el plan. Los informantes destacan el hecho de que si bien ha existido participación de todos los miembros de la comunidad, la intervención de los apoderados ha sido baja.

Los directivos concuerdan con el profesorado en que el proceso de construcción del PME fue rápido, sin tiempos necesarios para la reflexión y reunión sobre las áreas que debiese contemplar el plan. Los directivos y miembros del equipo de gestión indican que la elaboración del PME 2014 no tuvo la seriedad y profundidad necesaria.

"aquí no tuvimos el tiempo para hacer eso, por lo tanto las ideas están porque se le pidieron a los profesores por escrito incluso y todo, pero hechas en grupo ya, en un par de reuniones, me entiendes la profundidad no es la misma, la profundidad del trabajo y por lo tanto el compromiso de la gente con las acciones no es el mismo...".

Pese a que existió la participación de la comunidad escolar en la construcción del plan de mejoramiento, los entrevistados relatan que gran parte de la elaboración de tal proyecto es hecho por el equipo de gestión y la dirección. Si bien, consideran la opinión del resto de los estamentos, las decisiones y las acciones a considerar son tomadas por los miembros de la dirección y gestión del establecimiento.

Proceso de ejecución del plan de mejora 2014

Docentes

Los informantes señalan que los tiempos limitados en la construcción del PME han causado repercusiones en las formas que se ha ejecutado, principalmente asociadas desconocimiento de las acciones que contempla el PME 2014. Los docentes declaran que el desconocimiento de tales acciones se deben principalmente a que la decisión sobre las medidas que contempla el plan de mejoramiento fueron escogidas solo por el equipo de gestión. Por tanto, desconocen si las medidas propuestas por el estamento docente en el proceso de construcción han sido consideradas.

"entonces es medio dictatorial la forma en que se ejecutó el plan, al elegir según la voluntad quien sabe de quién, quizá del director, de la jefa de UTP, del inspector o de la orientadora, elegir a las que ellos les parecieran...".

El desconocimiento sobre las acciones contempladas en el plan de mejoramiento, los entrevistados los relacionan a que este no ha consignado acciones específicas para ser ejecutadas en sus subsectores de enseñanza, lo cual repercute en su interés, conocimiento y participación en la ejecución de acciones.

"al no estar dentro de mi área me son ajenos totalmente, puede ser incluso un desinterés de mi parte ir y vivir y trabajar en el plan o.. o simplemente como no me tocan no lo siento po...".

Pese al desconocimiento de las acciones realizadas, los profesores señalan que el proceso de ejecución de actividades y su planificación se percibe por los docentes como un trabajo que es delegado exclusivamente a ellos. Por tanto, los docentes manifiestan que el proceso se concibe como una sobre carga de labores, debido a que indican que la involucración de los directivos en el desarrollo del plan de mejoramiento se ha caracterizado por ser mínima.

Además, los docentes visualizan la carencia de espacios de discusión que permitan la planificación y conocimiento de las actividades contempladas en el PME. Por ende, los

profesores relatan que los procesos de ejecución han sido realizados de forma rápida sin los tiempos para la discusión y planificación de las acciones a implementar.

A nivel administrativo existen variadas dificultades visualizadas por el profesorado. La primera, consiste en la gran cantidad de jefes de unidades técnicas presente en el establecimiento, lo cual dificulta las acciones que deben implementar los docentes, debido a que al reciben órdenes distintas de cada uno de los miembros de la unidad técnica.

En segundo lugar, aprecian dificultades existentes en las relaciones entre directivos-equipo de gestión y docentes, lo cual es asociado con la descoordinación que existe en la ejecución de acciones contempladas en el PME. Tal problema según los informantes, se genera por la falta de información y la carencia de relaciones de comunicación fluidas entre los estamentos.

En tercer lugar, los problemas ya señalados a nivel de equipo de gestión, los docentes lo relacionan a la alta rotación de personal que caracteriza al establecimiento, lo cual impide el compromiso de los equipos de gestión y directivos del colegio, debido a que existe una constante restructuración organizacional. Lo anterior desde la perspectiva docente dificulta la instauración de un trabajo a largo plazo que permita la concreción de los planes de mejoramiento escolar.

El profesorado también relata que ha existido una forma de trabajo que se caracteriza por cumplir las indicaciones recibidas por parte de los directivos del establecimiento, careciéndose de un conocimiento claro sobre las acciones que deben desarrollar y las finalidades que estas tienen dentro del marco del plan de mejora escolar.

Pese a las problemáticas señaladas, los docentes han visualizado la existencia de recursos económicos, debido a que estos se han podido utilizar para la ejecución de actividades tanto al interior del aula como fuera de ella.

Equipo de gestión y directivos

Los informantes indican que la ejecución del plan de mejoramiento 2014 fue un proceso difícil. Sin embargo, los miembros del equipo de gestión y directivos expresan que el director posee conocimientos sobre cómo gestionar y solicitar recursos a la COMUDEF, en contraste relatan que la directora anterior del establecimiento carecía de tal destreza. Es por ello, que los entrevistados resaltan el conocimiento que posee el director en cuanto al funcionamiento de los planes de mejora escolar.

Además los informantes relatan la existencia de una relación fluida entre el estamento docente y los miembros del equipo de gestión y dirección del liceo. La relación es fluida debido a que se declara la existencia una constante interacción entre los miembros del equipo de gestión y los profesores para la toma de decisiones, la planificación de acciones y la forma en que se llevaran a cabo; en el proceso de ejecución se busca que prime el consenso ante eventuales decisiones relacionadas a los planes de mejoramiento escolar.

Pese a los aspectos positivos que los miembros de la dirección y del equipo de gestión han visto durante el proceso de ejecución del plan de mejoramiento 2014, los informantes indican que han existido dificultades asociadas al tiempo con el que se llevan a cabo las distintas acciones contempladas durante el proceso de construcción de tales planes.

En primer lugar, dan cuenta de la demora en la ejecución de acciones debido a los protocolos que establece la COMUDEF para la entrega de recursos económicos. Indican que los trámites para la petición de insumos se caracterizan por ser engorrosos y lentos, además de que los recursos llegan a destiempo al liceo, lo cual perjudica la realización de actividades en las fechas establecidas. En segundo lugar, señalan las limitaciones de tiempo de los docentes para participar en reuniones donde se tratan los temas de ejecución de acciones como también de la implementación de éstas.

Por último, los informantes expresan que los planes de mejoramiento son ejecutados exclusivamente por el equipo de gestión y los directivos, señalando que la participación tanto de docentes como del resto de la comunidad escolar es visible sólo hasta la etapa de construcción de los planes de mejoramiento escolar.

2.4 Participación de la comunidad escolar en la implementación de planes de mejoramiento escolar

Participación comunidad en el plan de mejoramiento escolar 2013

Los docentes declaran que existieron espacios de participación, los cuales consistían en días consignados para el trabajo en el desarrollo de los planes de mejoramiento escolar, lo cual posibilitó la entrega de su opinión tanto para la construcción como también para la implementación de las acciones consignadas. Lo anterior, para los informantes, se vio favorecido debido a las buenas relaciones entre la directora y los docentes del establecimiento.

Pese a lo anterior, los entrevistados indican que existe una participación fragmentada debido a que no todos los docentes declaran haber participado durante la implementación del plan de mejora. Principalmente, manifiestan que muchas de las acciones consignadas en el plan no consideraban su subsector de enseñanza.

"hay eh... planes de mejora en distintas áreas ya, o a mí en el área mía no toco, yo no veo o sea si bien eh... los docentes como grupo docente, o como general docente si participamos, no participan todos porque no hay plan de mejora...".

En relación a la participación de los directivos y equipo de gestión el año 2013, los docentes señalan que fue importante y se vio reflejado en que pudieron conocer las formas en que estos implementaban el plan y sus acciones. También destacan la existencia una constante relación entre los directivos/equipo de gestión y los docentes, lo cual facilitó el desarrollo de actividades asociadas al plan de mejoramiento.

Los profesores relatan que durante la implementación del plan de mejoramiento, se realizó la inclusión de los alumnos, los cuales tuvieron la oportunidad de dar su opinión sobre aquellas necesidades que el establecimiento debiera considerar. La participación de los apoderados, la vieron reflejada en la inclusión del estamento en las jornadas destinadas al trabajo de los planes de mejoramiento, aunque ponen en manifiesto que la participación de los apoderados fue baja.

Equipo de gestión y directivos

Para los integrantes del equipo de gestión y dirección, la participación de los docentes se ha desarrollado exclusivamente durante el proceso de construcción del plan de mejoramiento escolar, aportando en la identificación de necesidades del establecimiento y acciones destinadas a la solución de estas. Pese a ello, los informantes declaran que el estamento se encuentra fragmentado, debido a que existió un alto porcentaje de profesores que no participaron de las jornadas de plan de mejoramiento, como a su vez, un número considerable de docentes que se mostró entusiasta a lo largo del desarrollo del plan de mejora.

La participación de los directivos y miembros del equipo de gestión en el PME 2013, para los entrevistados se caracteriza por la existencia de dificultades asociadas a la ausencia de funcionarios por estar con licencia médica. Expresan que la ausencia de la jefa técnica de educación media y de básica, produjo problemas relacionados tanto a la sobre carga laboral de los miembros del equipo de gestión y el aumento de responsabilidades asociadas a los planes de mejoramiento escolar

La participación de los alumnos durante el plan de mejoramiento es tipificada como baja por los informantes. Declaran que pese a que participaron en los procesos de diagnóstico y diseño de acciones, su inclusión se vio limitada debido a que los estudiantes del establecimiento carecen de un centro de alumnos que los represente y participe en la toma de decisiones del liceo.

Por último, los entrevistados manifiestan que la participación de los apoderados fue baja, ya que la convocatoria de tales actores durante la realización de acciones durante el 2013 fue bastante poca, además de que durante el proceso de construcción del plan de mejoramiento asistieron menos de 5 individuos. Tal problema, los informantes lo relacionan con que el establecimiento no contaba con un centro de apoderados.

Participación comunidad en el plan de mejoramiento escolar 2014

Docentes

Los informantes indican que la participación de los docentes ha sido baja, ya que se ha caracterizado sólo por la entrega de opinión y realización de acciones impuestas por parte de los estamentos superiores. Al igual que en el proceso 2013, señalan la existencia de un trabajo fragmentado, lo cual propicia que no todos los profesores participen de los planes de mejoramiento escolar. Lo anterior se relaciona con que algunos de los

docentes entrevistados declaren no haber participado durante la implementación de los PME.

En relación a la participación de los directivos y equipo de gestión, los profesores señalan que estos han jugado un papel importante en el desarrollo de plan de mejora, debido a que la construcción y ejecución del plan ha sido realizado de manera exclusiva por estos, no considerándose la participación del resto de los estamentos que conforman la comunidad escolar del establecimiento.

Los profesores declaran que desconocen la participación de los alumnos durante el proceso 2014, a su vez, también se desconoce si efectivamente participaron los apoderados, Por lo tanto, los docentes indican que ambos actores no han sido considerados en la implementación del plan de mejoramiento 2014.

"alumnos y apoderados no tuvieron ninguna participación excepto el año pasado...".

Consideración de participación de apoderados y alumnos en el PME 2013-2014

Los docentes señalan que no existe un centro de alumnos, tal problema ha sido característico durante los años que se han implementado planes de mejoramiento escolar. Es por ello que a nivel general ven que la participación de los alumnos no ha jugado un papel protagónico. También declaran que los apoderados en general han tenido una baja participación en cuanto al desarrollo de planes de mejora escolar en el establecimiento

Equipo de gestión y directivos

Los integrantes del equipo de gestión y dirección relatan que la participación de los docentes durante el desarrollo de los planes de mejoramiento, fue activa e importante, ya que estos diseñaron un porcentaje importante de las acciones concebidas en el plan. También han sido participes en procesos como el diagnóstico de debilidades y fortalezas de la institución. En cuanto a la implementación de acciones, los profesores han jugado un papel importante en acciones realizadas por el colegio, tales como actividades culturales, deportivas y artísticas.

Pese a lo señalado, los informantes ponen en manifiesto que la participación de los docentes no ha sido la necesaria, ya que durante su inmersión en los distintos procesos de construcción y ejecución de acciones, han carecido del tiempo necesario para realizar sus tareas en los planes de mejoramiento escolar.

El equipo de gestión y los directivos señalan que su participación ha sido comprometida, ya que existe la preocupación por desarrollar el plan de mejoramiento escolar cumpliendo las acciones consignadas en las 4 áreas de mejora. Sin embargo, relatan que han existido dificultades en el funcionamiento del equipo de gestión durante el año 2014, debido al exceso de funcionarios que lo conforman, lo cual dificulta las formas de coordinación de tareas.

Los informantes indican que en este plan se dio una baja inclusión de los estudiantes, limitándose su participación solo a la realización de diagnósticos y aporte de ideas en la construcción, debido a la inexistencia de un centro de alumnos.

Por último, los entrevistados expresan que la participación de los apoderados fue baja durante el desarrollo de planes de mejoramiento escolar. Los directivos y miembros del equipo de gestión declaran que no existe interés por participar tanto de distintas instancias asociadas a los planes de mejora como también del resto de instancias que requieren la asistencia de los apoderados, tales como las reuniones y actividades del establecimiento. El desinterés de los apoderados lo ven reflejado en la inexistencia de un centro de padres.

2.5 Aspectos organizacionales que han limitado la implementación de planes de mejoramiento escolar

Docentes

Las relaciones entre el sostenedor del establecimiento -en este caso la Corporación Municipal de La Florida- y la organización educativa durante los planes de mejoramiento escolar son vistas como problemáticas para los docentes.

La dificultad para los profesores radica en que el sostenedor del establecimiento al manejar la mayoría de los recursos económicos del liceo obtenidos por su condición de beneficiario de la Ley SEP, muchas veces demora en la entrega de tales recursos para la realización de acciones estipuladas en los PME.

En segundo lugar, los informantes señalan que la Corporación Municipal de La Florida instaure en los establecimientos una serie de acciones obligatorias que deben ser ejecutadas por todos los establecimientos municipales de la comuna, tales acciones se contemplan en el PME de las escuelas. En el caso del Liceo Alto Cordillera, tales acciones acorde a la perspectiva de los profesores se distancian de las necesidades que requiere el establecimiento. Los docentes indican que la COMUDEF desconoce la realidad del liceo, ya que implementa acciones que no son necesarias para la comunidad escolar.

Por último, los docentes declaran que las ATES que han ido a hacer tanto capacitaciones pedagógicas, como también a enseñar a utilizar recursos educacionales como pizarras interactivas, carecen de las competencias necesarias para entregar un buen servicio.

Los docentes indican que los alumnos del establecimiento debido a sus características particulares dificultan la implementación de los planes de mejoramiento escolar, principalmente debido a que estos son tipificados por los profesores como irresponsables y desinteresados por su educación. Ante esto, los entrevistados expresan que ellos no pueden cambiar conductas que los alumnos han aprendido en sus hogares

Los informantes también manifiestan la existencia de problemas asociados principalmente a las formas de articulación que posee el profesorado y en cómo estos participan en los planes de mejoramiento escolar. Indicando que existen problemas en

relación al compromiso de los docentes con el establecimiento escolar y los procesos de mejora que este desarrolla.

En relación al punto anterior, los entrevistados relatan que el trabajo docente se ha caracterizado por ser de carácter fragmentario, debido a que los profesores durante la construcción de planes de mejoramiento escolar se subdividen en grupos, lo cual dificulta que la totalidad conozca las acciones formuladas y como son ejecutadas.

Otros elementos, no menos relevantes, manifestados por los entrevistados refieren a la constante rotación de docentes que se da en el establecimiento, el tema del sub-contrato laboral del profesorado y el problema de rotación de personal que también se presenta a nivel de directivos y de equipo de gestión. En relación al último punto, los docentes expresan que el constante cambio de directivos dificulta la realización de planes de mejoramiento escolar que aspiren a proyectos de largo plazo, debido a que el cambio constante de funcionarios genera que no existan procesos continuos de mejora, debido a la constante modificación de los planes a implementar.

Los docentes también expresan la existencia de problemas en las relaciones del equipo de gestión-directivos y docentes, además de dificultades asociadas a las formas de liderazgo que han primado durante la implementación de planes de mejoramiento escolar en el liceo. Los profesores indican que la relación del cuerpo de profesores con los equipos de gestión-directivos durante la implementación de planes de mejora se ha caracterizado por carecer de consenso en cuanto a decisiones, existiendo una constante oposición a las opiniones docentes, dado lo cual los profesores declaran que los planes de mejora implementados han sido impositivos.

Los profesores declaran que la falta de canales de comunicación claros se constituye como un elemento que dificulta las relaciones entre docentes y directivos al interior del establecimiento. Los informantes indican que tal carencia impide que la comunidad educativa posea información sobre los planes de mejoramiento, además de que los involucrados en su implementación no posean canales claros de información.

Debido a las dificultades presentes en la comunicación, relaciones entre docentes y equipos de gestión, el profesorado señala la existencia de problemas asociados al liderazgo, recalcando principalmente la baja idoneidad que han tenido los individuos que han ocupado el puesto de director del establecimiento, lo cual dificulta la conducción de un establecimiento y el alcance de sus objetivos.

Además de los aspectos mencionados, los entrevistados destacan como relevante la falta de tiempo que tiene el estamento docente para la reunión y trabajo en planes de mejoramiento escolar, lo cual desde su apreciación incide en que la implementación de tales planes se lleve a cabo de forma rápida. Por ende, los informantes indican que se ha carecido de la reflexión necesaria para la construcción y ejecución de planes de mejoramiento escolar. Debido a la falta de tiempo, los docentes sienten que son presionados tanto a la hora de entregar trabajo administrativo como también al momento de tener que participar en las instancias destinadas al trabajo en los planes de mejoramiento escolar.

También, los profesores señalan que debido a la falta de tiempo existe una sobrecarga laboral, ya que además de las funciones que cumplen como docentes deben realizar muchas veces trabajos asociados a los planes de mejora. Por ejemplo, la entrega de evidencias para actividades realizadas durante tales planes. Por lo tanto, indican sentirse agobiados laboralmente

Lo mencionado en los párrafos anteriores, los informantes lo relacionan con las carencias que posee el liceo en temas asociados a la identificación de la comunidad educativa y en específico los propios docentes con el establecimiento, ya que señalan que hay desconocimiento sobre aspectos relacionados a la misión, visión y objetivos estratégicos del liceo.

Equipo de gestión y Directivos

Los entrevistados tipifican a la COMUDEF como una entidad que dificulta la correcta implementación de planes de mejoramiento escolar.

Los miembros del equipo de gestión y directivos señalan tres tipos de limitaciones que genera el sostenedor en el desarrollo de planes de mejora. En primer lugar, declaran que el colegio carece de autonomía para ejecutar acciones que se correspondan con la realidad existente en el establecimiento, ya que la corporación impone de forma obligatoria una serie de acciones que deben ser ejecutadas por los establecimientos municipalizados de la comuna de La Florida, además de que la mayoría de los recursos - un 70%- son administrados por la corporación. En segundo lugar, señalan que al momento de solicitar recursos a la corporación, la entrega de tales insumos suele ser bastante lenta, además de compleja debido al excesivo papeleo que se debe realizar. Por último, los directivos y miembros del equipo de gestión desconocen variadas de las acciones comunales consignadas por la corporación en los planes de mejoramiento escolar, tal problema a su parecer genera la descoordinación entre el establecimiento y su sostenedor, debido a que se gasta tiempo en planificar acciones que muchas veces ya han sido consignadas por la corporación.

"entonces como colegio nosotros planificamos acciones que finalmente no las hacemos y perdemos tiempo, tiempo porque para planificar esa acción hubo profesores, hubo personas que... perdieron un tiempo redactando un... plan y resulta que después no se pueden hacer...".

Acorde a lo expresado por los informantes, relatan que durante la implementación de planes de mejoramiento se ha constituido como problema la inexperiencia que posee el colegio en tales temas, debido a que desde sus inicios el 2007 era un Anexo de los establecimientos José Alvo e Indira Gandhi que se ubicaban en la comuna de La Florida. Los entrevistados indican que el centro educativo posee desventaja en relación a otros colegios de la comuna, debido a que el liceo en el que trabajan adquiere su autonomía desde comienzos del 2013, debido a lo que tan sólo manifiestan tener experiencia en la realización de dos planes de mejora de forma autónoma.

Los informantes también recalcan la falta de tiempos para reunirse a discutir los planes de mejoramiento escolar, tal carencia los miembros del equipo de gestión y directivos la

asocian a que los docentes poseen un horario laboral destinado exclusivamente al trabajo al interior del aula y si poseen tiempo aparte de éste, lo destinan a realización de tareas como planificación, atención de estudiantes, revisión de pruebas, etc. Es por ello, que los entrevistados señalan que se dificulta que los docentes participen de estos planes y tengan claridad sobre las medidas que se ejecutan.

Los miembros del equipo de gestión y directivos indican como elemento de importancia la falta de compromiso por parte de la comunidad educativa en relación a los planes de mejoramiento desarrollados en el establecimiento, lo cual los informantes ven reflejado tanto en la disposición para participar en actividades del establecimiento, como en las formas de trabajo de los docentes, quienes muchas veces ejecutan las acciones o actividades contempladas en el PME solo para no ser objeto de amonestaciones institucionales. También declaran que la falta de compromiso se observa en gran medida en el estamento de los apoderados, debido a su baja participación en la construcción y ejecución de planes de mejoramiento escolar.

Además, los informantes manifiestan que las relaciones entre docentes y el equipo de gestión-directivos poseen dificultades, debido a que los profesores se sienten constantemente sujetos a imposiciones por parte de estamentos superiores. Los entrevistados también indican la existencia de desconfianza de los docentes hacia los miembros del equipo de gestión, la cual se refleja en la poca opinión que entregan los docentes durante la realización de planes de mejora escolar. Otro aspecto señalado por los miembros del equipo de gestión y directivos como limitante, consiste en el alto número de jefes técnicos que tuvo el establecimiento en el año 2014, lo cual a su juicio dificulta la claridad que tienen los docentes para desarrollar sus tareas.

En relación al párrafo anterior, los miembros de gestión y directivos relatan problemas de liderazgo durante la realización de los planes de mejoramiento 2013-2014. Tales problemas, para los informantes repercuten en el ámbito pedagógico, organizacional y académico del establecimiento.

Los directivos señalan que los profesores poseen bajas expectativas sobre los planes de mejoramiento, lo cual repercute en su participación. Lo anterior, es vinculado por los informantes con la prevalencia de prácticas tradicionales y la poca disposición que poseen para modificar estas durante planes de mejoramiento escolar.

"hay de... eh... conductas adquiridas que son muy duras...".

2.6 Aspectos organizacionales que han facilitado la implementación de planes de mejoramiento escolar

Docentes

Los profesores declaran que uno de los aspectos que ha facilitado la implementación de planes de mejoramiento escolar en el establecimiento corresponde a las buenas relaciones que existen entre los docentes, destacándose elementos como la inexistencia de rivalidades que perjudiquen el clima laboral. Además, señalan las buenas relaciones que han mantenido con los alumnos, las cuales se han caracterizado por ser una relación fluida que ha permitido la ejecución de proyectos contemplados en los planes de

mejoramiento, las actividades que relatan consisten principalmente en concursos y festivales relacionados a las áreas académicas de los docentes.

Los informantes también indican a sus pares que les gusta su trabajo y poseen vocación como facilitadores para la implementación de cambios, debido a que señalan que estos poseen compromiso y ganas de participar en la implementación de planes de mejoramiento escolar que permitan una mejora de la organización escolar.

"aunque se quejen pero ellos hacen porque les gusta po, entonces existe de parte de la gente de cooperar, de ayudar...".

Pese a ello, los entrevistados recalcan que otro de los elementos facilitadores consiste en la constante presión que tienen los profesores en relación a no perder su espacio laboral. Tal condición según los informantes hace que los profesores intenten participar en la implementación de planes de mejoramiento escolar para no ser despedidos.

Para los profesores, el equipo de gestión y la dirección han jugado un papel clave en dar facilidades para la implementación de planes de mejoramiento escolar, específicamente durante el año 2013. Los docentes señalan que existían tanto relaciones fluidas, espacios de participación, posibilidad de aclarar dudas y de hacer sugerencias, como también un constante apoyo y supervisión por parte del equipo y la dirección. Tales elementos para los entrevistados permitían que el profesorado tuviese claridad sobre las formas en que funcionaba el plan de mejoramiento escolar en el establecimiento.

Por último, los docentes se refieren a la entrega de recursos económicos y a la infraestructura existente como un elemento clave para facilitar el funcionamiento de los planes de mejoramiento escolar. Los informantes manifiestan que el contar con espacios físicos adecuados y recursos económicos entregados por la Ley SEP han permitido ejecutar de mejor forma varias de las actividades contempladas en el plan de mejoramiento escolar.

Equipo de gestión y Directivos

Los entrevistados señalan la existencia de metas compartidas y de fines comunes al interior del equipo de gestión y directivo, lo cual permite un funcionamiento coordinado y claridad sobre los objetivos que se debiesen cumplir con la implementación de un PME. Además, dan cuenta de la posibilidad que tiene el equipo de gestión de tener reuniones semanales los días martes, contribuye a la constante discusión y evaluación de aspectos asociados a los planes de mejoramiento.

Los informantes también indican que las relaciones entre el equipo de gestión con la comunidad escolar son fluidas y positivas, lo cual también ellos ven reflejado en las interacciones que se dan cotidianamente con los docentes, lo que a su juicio permite la aclaración de dudas y la constante retroalimentación sobre aspectos asociados a los planes de mejoramiento y sus acciones.

Los entrevistados señalan que ha existido un esfuerzo constante por realizar la construcción y ejecución de los planes de la mejor manera posible. En relación a lo

anterior, los miembros del equipo de gestión y directivos destacan las decisiones de los directivos, relatando que se han llevado a cabo planes de mejoramiento 2013-2014 pese a las dificultades y problema que genera la COMUDEF. Es por ello, que los informantes indican que el actual director del establecimiento es una persona competente en cuanto a la gestión de un establecimiento y su plan de mejora.

Los miembros del equipo de gestión y directivos también expresan que un grupo de profesores se encuentran comprometidos con los planes de mejora, lo cual ha posibilitado tanto la reflexión y propuesta de acciones como también la ejecución de éstas, lo cual es relacionado por los entrevistados con la disposición de los docentes para participar en acciones que muchas veces requieren una sobre carga adicional de tiempo para su ejecución.

Por último, los informantes destacan la capacidad crítica que poseen los funcionarios del establecimiento, tales como docentes y miembros del equipo de gestión. Tal capacidad para los entrevistados ha permitido dar cuenta de las principales falencias del establecimiento e intentar enmendar tales dificultades que imposibilitan procesos de aprendizaje óptimos.

2.7 Posibilidad de cambio

Docentes

Los docentes manifiestan que los planes de mejoramiento escolar pueden propiciar cambios beneficiosos para el establecimiento, lo cual les permitiría entregar una mejor educación a sus estudiantes.

Pese a ello, los profesores señalan que la realización de tales cambios podría ser posible mediante una serie de modificaciones en la organización. Los aspectos a mejorar relatados por los profesores consisten en la generación de mayores instancias de participación de la comunidad escolar en los planes de mejoramiento escolar, primando un compromiso al momento de participar en estos. Además expresan que debe existir tanto canales efectivos de comunicación en el establecimiento, como una claridad de tareas y roles en la ejecución de cambios..

En oposición a lo dicho, parte de los entrevistados indica que los planes de mejoramiento escolar no permitirían cambios significativos tanto en los establecimientos, como a nivel general de la educación, debido a que las transformaciones deben realizarse a nivel cultural, social y gubernamental del país

"yo creo que el plan de mejoramiento escolar no va a cambiar la realidad de nuestro colegio, no va a cambiar la... la calidad de la educación...".

Equipo de gestión y directivos

Los informantes ven con optimismo las posibilidades de cambio que pueden generarse mediante la implementación de planes de mejoramiento escolar en el establecimiento. Pese a ello, los entrevistados indican que tales cambios son lentos y que para verse reflejados en la mejora de los puntajes en las mediciones SIMCE y PSU resulta necesario llevar a cabo una serie de acciones previas.

Para la generación de cambios los entrevistados señalan que debe realizarse una mejora de las condiciones de los estudiantes, las cuales se relacionan con las condiciones de vulnerabilidad socioeconómica en la que viven los educandos. Es decir, el liceo debiese mediante los PME poder ayudar de alguna manera tal situación. En relación al punto anterior, los informantes expresan que resulta necesario potenciar la motivación de los estudiantes por asistir al establecimiento, ya que los directivos y miembros del equipo de gestión ven en la mayoría de los estudiantes con signos de desmotivación y desinterés por lo académico.

Los directivos y miembros del equipo de gestión también señalan que mejorando índices de repitencia, deserción y matrícula, será posible realizar cambios relacionados tanto al ámbito de la eficacia escolar como también más asociados al funcionamiento del establecimiento.

Por último, los cambios a desarrollarse en la organización escolar para los entrevistados requieren del involucramiento efectivo de los miembros de la comunidad escolar, los directivos y miembros del equipo de gestión recalcan que es primordial la participación de alumnos y apoderados.

No obstante, en oposición a lo señalado anteriormente, parte de los entrevistados poseen un bajo optimismo en cuanto a la realización de cambios mediante la implementación de planes de mejoramiento escolar. Tales informantes señalan que los planes de mejoramiento escolar son medidas parche que no apuntan a los verdaderos problemas de la educación.

2.8 Medidas para un mejor funcionamiento de los planes de mejora escolar

Docentes

En base a la experiencia que han tenido los docentes en los dos PME implementados por el liceo y las dificultades que se han limitado su correcto funcionamiento, los profesores han señalado una serie de medidas dirigidas a áreas específicas de la organización escolar para que a futuro puedan concretarse de manera efectiva los planes de mejoramiento escolar.

La primera medida señalada por los informantes consiste en la inclusión efectiva de la comunidad escolar durante la construcción y ejecución de planes de mejoramiento escolar, dando relevancia tanto a los actores internos de la organización como a aquellos externos, que en este caso correspondería a los apoderados. Pese a que los entrevistados reconocen que la inclusión de apoderados al trabajo realizado es difícil, los docentes recalcan que la inclusión de este actor es indispensable.

Junto con lo ya mencionado, los profesores proponen la generación de espacios de participación tanto para docentes como también para el resto de la comunidad educativa en los procesos de construcción de los planes de mejoramiento escolar y su posterior ejecución. Debido a que señalan que la participación efectiva y los espacios de reunión, permiten un mayor interés por los temas que aborda un plan de mejoramiento escolar. Es por ello, que también indican que resulta necesario que el establecimiento destine una

mayor cantidad de tiempo a la reflexión en torno a temas relacionados a los planes de mejora.

Las medidas ya señaladas, los profesores lo relacionan con la necesidad de construir canales de comunicación eficientes, los cuales permitan la transmisión de información relacionada a los planes de mejoramiento tanto al interior como a nivel externo de la institución. Ante tal propuesta, los informantes indican que a nivel intra-escolar permitiría saber en qué consiste el plan de mejoramiento escolar y que acciones consigna en su ejecución, lo cual contribuye a conocer cómo se desarrolla el plan implementado, mientras que a nivel externo permitiría la entrega de mayor información a los apoderados sobre los funcionamientos de estos planes y los beneficios para la comunidad educativa.

"la primera medida sería tomar el plan de mejora y darlo a conocer a la comunidad, o sea que cada uno sepa, vamos a hacer esto (...) haría que todo el mundo supiera en que estamos y para qué y cómo lo vamos a hacer y cuando y donde, o sea cubrir todo ese espacio que actualmente esta vacío..."

Otra de las estrategias expresadas por el cuerpo docente consiste en desarrollar estrategias que permitan que tanto los funcionarios como estudiantes y apoderados se identifiquen con el establecimiento. Lo anterior para los docentes posibilita un mayor compromiso de los actores en el desarrollo de planes de mejora, lo cual contribuye al mejor funcionamiento de la organización educativa.

También los docentes sugieren estrategias que van dirigidas a la instauración de un tipo de liderazgo más inclusivo y democrático, el cual promueva tanto la participación y compromiso de los actores de la comunidad escolar como también entregue claridad a los individuos sobre las tareas a desarrollar durante los planes de mejoramiento escolar.

Otra de las medidas vistas como necesarias por los docentes, consiste en la clarificación de los roles y tareas que éstos deben desempeñar durante la implementación de planes de mejoramiento. La presente medida para los entrevistados permitiría un trabajo con mayor claridad, además de evitar la sobrecarga laboral existente.

Por último, los entrevistados también proponen generar una medida que permita la remuneración de los docentes cuando participan de las jornadas de implementación de un plan de mejoramiento escolar fuera del horario laboral docente. Debido a que los informantes ven que para la participación de los profesores en los proyectos señalados no solo se debe apelar a su buena voluntad.

Directivos y equipo de gestión

Las principales medidas señaladas por el equipo de gestión y directivos tratan sobre el fortalecimiento de la comunidad educativa para obtener buenos resultados durante el desarrollo de un plan de mejoramiento escolar. Por lo tanto, indican que es necesario generar espacios de participación, lo cual posibilite la reflexión y discusión de acciones que permitan mejorar al liceo. Es por ello que también proponen una forma de tomar

decisiones consensuada, la cual debiese caracterizarse tanto por la elección de acciones en forma colectiva como también por la confianza existente entre los individuos.

Los informantes también señalan que es necesario fomentar la participación activa de la comunidad escolar en su totalidad, contemplando a actores que no son considerados en la realización de planes de mejora, tales como auxiliares y asistentes de la educación. Para ello los directivos y miembros del equipo de gestión destacan que debe existir y generarse compromiso en la ejecución de planes de mejoramiento, que permee a la totalidad de la institución educativa, además de una comunicación que permita la claridad de todos los estamentos en cuanto a la construcción y ejecución de tales iniciativas. No obstante, los entrevistados recalcan que se debe motivar a los estudiantes para que se interesen por los planes, debido a que son los principales protagonistas y beneficiarios de las acciones ejecutadas.

"en la construcción del PME debieran estar todos los estamentos que forman la comunidad educativa y participar realmente..."

En un ámbito asociado al funcionamiento de la estructura organizacional del establecimiento, el equipo de gestión sugiere poseer un mayor control sobre los recursos económicos que brinda la Ley SEP, ya que la distribución porcentual de los dineros se aprecia como negativa, existiendo un 70% de posesión por parte del sostenedor y un 30% que corresponde al establecimiento. El manejo de la mayoría de los recursos económicos por parte de la COMUDEF, desde la perspectiva de los entrevistados, genera que el establecimiento carezca de recursos para la realización de acciones de forma expedita o bien que no se realicen todas las acciones consignadas.

Además, los informantes plantean que es necesario realizar una re-estructuración de la organización, ya que existe un exceso de personal, principalmente en la unidad técnica pedagógica que cuenta con 4 profesionales, lo cual a su juicio dificulta las formas de trabajo y coordinación durante la implementación de planes de mejoramiento escolar.

3. Principales Hallazgos

A continuación se presentan los principales hallazgos obtenidos del análisis descriptivo expuesto en la sección anterior.

Visión informantes sobre la construcción PME 2013 y 2014

El presente cuadro resume las características que tuvieron los procesos de construcción de los PME 2013-2014.

		2013	2014
Docentes		<ul style="list-style-type: none"> Existencia de espacios de participación. Existencia de tiempos 	<ul style="list-style-type: none"> Baja participación de la comunidad educativa. Carencia de espacios. Trabajo por inercia. Desconocimiento de las decisiones tomadas. Problemas en liderazgo directivo. Mejora de relaciones entre miembros del equipo de gestión y docentes.
	Ideas compartidas	<ul style="list-style-type: none"> Falta de tiempo Participación de la comunidad educativa 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de tiempo
Directivos Equipo de Gestión		<ul style="list-style-type: none"> Participación parcial de miembros del equipo de gestión. Demora en construcción del PME. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación comunidad educativa. Integración de nuevos miembros a equipo de gestión y dirección. Elaboración exclusiva del plan por directivos/equipo de gestión.

Visión informantes sobre la ejecución PME 2013 y 2014

El presente cuadro resume las características que tuvieron los procesos de ejecución de los PME 2013-2014.

		2013	2014
Docentes		<ul style="list-style-type: none"> • Poca claridad de acciones que se deben ejecutar. • Existencia de espacios de participación. • Ausencia de miembros del equipo de gestión y directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas en las relaciones entre directivos y miembros del equipo de gestión. • Determinación y ejecución de acciones de forma apresurada. • Exceso de miembros del equipo de gestión, lo que dificulta claridad de tareas. • Desconocimiento acciones del PME. • Falta de espacios de discusión PME. • Ejecución de acciones sólo por cumplir. • Uso de recursos SEP
	Ideas compartidas	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas en el manejo de recursos económicos • Acciones planificadas adecuadamente 	
Directivos Equipo de Gestión		<ul style="list-style-type: none"> • Problemas asociados a reciente autonomía. • Imposición de acciones por parte del sostenedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones entre docentes y miembros de equipo de gestión/directivos. • Demora en ejecución de acciones. • Dificultad para ejecutar acciones, debido al tiempo docente. • Director papel protagónico en la implementación del PME. • Ejecución de acciones hecha exclusivamente por parte del equipo de gestión y directivos.

Visión informantes sobre condiciones que limitan y facilitan implementación de PME

El presente cuadro sintetiza las principales condiciones que limitaron y facilitaron la implementación de los PME.

		Limitaciones	Facilitadores
Docentes		<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones entre docentes • Relaciones comunidad educativa • Comunicación • Metas • Espacios • Identificación con establecimiento • Rotación docentes • Rotación directivos/equipo de gestión • Sub-contratación docentes • Poca claridad de tareas y roles • Trabajo por cumplir • Fragmentación docente • Sobrecarga laboral • Alumnos del establecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Presión por continuidad • Profesores que les gusta su trabajo. • Relación entre profesores • Relación docentes alumnos • Relaciones equipo de gestión/directora 2013 • Recursos económicos • Infraestructura establecimiento
	Ideas compartidas	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones entre docentes y equipo de dirección. • Tiempo. • Problemas con sostenedor COMUDEF • Ausencia de liderazgo 	
Directivos Equipo de Gestión		<ul style="list-style-type: none"> • Baja experiencia en planes de mejoramiento • Falta de compromiso de la comunidad escolar • Baja participación de apoderados en PME • Conductas no favorecedoras para el cambio • Desgaste de funcionarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas compartidas por equipo de gestión • Relaciones fluidas entre equipo de gestión y comunidad escolar • Relaciones equipo de gestión y docentes • Tiempos de reunión equipo de gestión • Directivos Comprometidos • Gestión del director actual • Docentes comprometidos • Disposición de los docentes para participar

Visión informantes sobre medidas y estrategias para una mejor implementación de PME

El presente cuadro sintetiza las principales estrategias que mejorarían la implementación de los PME.

		Medidas
Docentes		<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de comunidad educativa • Identificación comunidad con el liceo • Mayor conocimiento por parte de la comunidad sobre los PME. • Instancias de participación • Remuneración de horas dedicadas al PME • Liderazgo • Mayor claridad de tareas
	Ideas compartidas	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de canales de comunicación • Mayor cantidad de tiempo y espacios para trabajo en PME
Directivos Equipo de Gestión		<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar participación de estamentos • Generar mayor compromiso con PME • Incentivar a los alumnos • Toma de decisiones consensuada

4. Análisis interpretativo

Los planes de mejoramiento adscritos a la Ley SEP se asocian a la búsqueda de mejoras en los resultados académicos a nivel nacional mediante la prestación de recursos económicos a los establecimientos educacionales que permitan mejorar sus condiciones organizacionales y la educación que entregan a sus estudiantes. Por lo tanto, los centros que son beneficiarios de dicha Ley poseen la responsabilidad de alcanzar las finalidades que ésta entrega.

El centro escolar durante la implementación de los planes de mejoramiento 2013-2014 ha contado con una serie de condiciones que han posibilitado su funcionamiento. Tales como una adecuada infraestructura, la adquisición de recursos, relaciones positivas entre parte del cuerpo docente y otros estamentos, entre otras.

Pese a ello, a partir de los hallazgos sobre la experiencia tanto de docentes, como de miembros del equipo de gestión y directivos en procesos de mejoramiento escolar, se puede dar cuenta de una serie de condiciones que han dificultado la realización de tales planes en el Liceo Alto Cordillera. Por lo tanto, existe un problema ya que pese a la entrega de recursos destinados a la mejora del establecimiento y sus resultados en mediciones nacionales, no han existido avances significativos en las formas en que funciona el centro educativo y los resultados académicos de sus estudiantes.

Los elementos de carácter organizacional tanto internos y externos, como aquellos elementos de tipo subjetivo y relacional han influido en la implementación de planes de

mejoramiento 2013-2014 y en la consecución de objetivos asociados a la mejora de las condiciones organizacionales que posibiliten mayores aprendizajes para los estudiantes.

La escuela como organización, debe entregar a los individuos que la componen una serie de objetivos comunes, sin embargo, en el establecimiento analizado los docentes carecen y/o desconocen tanto metas, como a su vez, los objetivos organizacionales asociados a los planes de mejora. Si bien, existe una serie de objetivos comunes relacionados a la enseñanza, se da la ausencia de una orientación común para los funcionarios docentes que permita que sus acciones alcancen dichos fines. Dicho aspecto, se ve reflejado en la falta de un funcionamiento organizacional que facilite la implementación planes de mejora.

Tal problemática en el centro, la forma en que se adopta la participación, da cuenta de la falta de objetivos compartidos que orienten el funcionamiento de la organización. Por lo tanto, no existe un compromiso efectivo en cuanto a los objetivos asociados a la implementación de un plan de mejoramiento escolar, debido a la primacía de intereses individuales y/o de otro tipo por sobre aquellos de tipo organizacional.

Tal problemática se asocia con los postulados entregados tanto por Etzioni (1993) como por Astudillo (1997b). El primer autor asocia tal dificultad con la carencia de un interés colectivo en cuanto a los objetivos que posee la organización. Mientras que el segundo indica que el no funcionamiento de la organización en base a objetivos claros se debe a problemáticas a nivel de sub sistema administrativo, ya que los miembros que lo integran en este caso directivos y miembros del equipo de gestión, no realiza una coordinación adecuada de tareas que faciliten el cumplimiento de los fines del establecimiento.

Si bien, la escuela es un sistema abierto a las demandas de su entorno, tales como la mejora de los resultados académicos que es exigido por las entidades gubernamentales de educación en Chile, las dificultades de la organización escolar para cumplir dichos objetivos se aprecian tanto en el funcionamiento de los sub-sistemas que la componen como también en la interrelación de estos.

Por ejemplo, a nivel de sub-sistema de valores y metas existen falencias, ya que el MINEDUC si bien plantea una serie de requisitos estipulados en la Ley SEP, tales aspectos no han permeado de forma eficaz los valores y metas de la organización escolar, ya que no han sido adoptados por ésta. Tal aspecto también cobra relevancia en marco comprensivo para la mejora de la eficacia escolar, desarrollado por Murillo (2009), en cuanto a la correspondencia de metas generales del establecimiento y su coherencia con las metas del sistema educativo. Por tanto, en el centro analizado, no existe una correspondencia entre las metas educativas generales ideales, las entregadas por la COMUDEF y las metas particulares del establecimiento en cuanto a los planes de mejoramiento.

También, se dan dificultades a nivel de sub-sistema estructural, tales problemáticas se ven reflejadas tanto en las dificultades presentes en las relaciones comunicativas, como también en las relaciones laborales no ideales entre los docentes y los miembros del equipo de gestión del establecimiento.

Las falencias ya señaladas imposibilitan el correcto funcionamiento de la organización como sistema, ya que los problemas a nivel de sub-sistemas impiden que la escuela tenga la articulación e imbricación requerida tanto para el desarrollo de actividades que la organización consigna como también el no cumplimiento de los objetivos que ésta posee. Por ende, existen dificultades para efectuar procesos enmarcados bajo el concepto de desarrollo organizacional acorde a lo señalado tanto por Chiavenato (2007) como también por Manterola (1997), ya que tales procesos requieren para su funcionamiento la coordinación de los subsistemas que componen a la organización escolar.

Los autores mencionados plantean que durante la realización de procesos de cambio planificado en una organización escolar -como es el caso de la implementación de un plan de mejoramiento- se requiere debido al carácter sistémico de tales transformaciones el trabajo de todos los sub-sistemas en función al cambio a implementar. Tal premisa, de carácter primordial, no se ha cumplido durante los procesos de cambio efectuados por el establecimiento estudiado.

Además de existir problemas en el funcionamiento del centro como sistema, tales carencias también se pueden observar en el distanciamiento existente entre la forma en que se han implementado los planes de mejoramiento escolar 2013-2014 en el establecimiento y los preceptos teóricos ideales propuestos por las teorías enmarcadas en el paradigma de investigación de los movimientos de mejora de la eficacia escolar.

La falta tanto de objetivos y metas compartidas en la comunidad escolar como también la baja identificación de los estudiantes y funcionarios con el establecimiento han generado que los procesos de mejora de la eficacia escolar no hayan sido efectivos, ya que el desconocimiento de las finalidades de tales planes ha incidido en el compromiso y participación de los docentes durante la ejecución de estos. Lo anterior se ve relacionado con la falta de instancias de reflexión sobre los planes de mejoramiento, tal carencia se manifiesta en mayor medida en el plan implementado el 2014.

También los problemas a nivel de dirección y equipo de gestión no han posibilitado la implementación de los planes de mejoramiento, tales dificultades se relacionan con las interacciones entre profesores y directivos. No obstante, durante el proceso 2013 se señala que las relación entre los docentes y la directora se caracterizó por ser de tipo democrática, en contradicción a la relación con el directivo que asume el 2014, ya que este es tipificado como un líder autoritario tanto por la no consideración de la opinión del estamento docente, como también por la imposición de acciones. El tipo de liderazgo ejercido por el director se corresponde con la categoría de líder autocrático entregada por Kurt Lewin (Krieger, 2001).

En relación a este aspecto Krieger (2001) indica que un liderazgo democrático es un elemento fundamental para la el correcto funcionamiento de procesos de cambio. En los planes de mejoramiento efectuados en el Liceo Alto Cordillera se aprecia la falta de liderazgo distribuido y/o democrático, particularmente durante el proceso 2014, ya que además de lo señalado en el párrafo anterior, no ha existido un individuo que fomente la participación activa de la funcionarios docentes durante los procesos de cambio y que a su vez promueva de forma efectiva la inclusión de la comunidad escolar en la toma de decisiones. Por lo tanto, los procesos efectuados y las tomas de decisiones se han

caracterizado por ser poco inclusivos, lo cual acorde Cayulef (2007) y Bellei, et al. (2014) dificulta la realización de transformaciones escolares consensuadas y efectivas.

Además de los problemas en las relaciones entre docentes y directivos, existen inconvenientes en las interacciones al interior del estamento docente y de la comunidad educativa en general. Por tanto, se dificulta la constitución de un trabajo colaborativo tanto a nivel de estamento docente, como también a nivel de comunidad, debido a lo cual priman formas de trabajo individual y/o fragmentario. Lo señalado, se ve reflejado en la baja participación de la comunidad educativa de los planes de mejoramiento. No obstante, si bien existió durante el proceso 2013 participación, no se caracterizó por la inclusión de la totalidad de los actores del centro, dándose la ausencia de agentes tales como alumnos y apoderados.

Los problemas señalados, tienen una clara relación con la falta de tiempo tanto de docentes, como de los apoderados para participar en la construcción y ejecución de planes de mejoramiento escolar. Los docentes carecen de horas no lectivas que posibiliten su participación, por tanto su inclusión en el desarrollo de planes de mejora se caracteriza por ser apurada, careciendo del tiempo necesario para un trabajo comprometido y reflexivo. La falta de tiempos se puede asociar además a los bajos espacios de reunión que entrega la dirección y el equipo de gestión a los actores de la comunidad escolar para la construcción y posterior implementación de planes de mejora escolar.

En cuanto a la percepción que poseen los docentes sobre sus alumnos, se da cuenta de que se cumple lo expresado por Román (2003), ya que se da la existencia de bajas expectativas de los profesores en relación a cambiar comportamientos y actitudes que los estudiantes traen de su hogar, lo cual dificulta la generación de cambios en el establecimiento,. Por tanto, es posible inferir que el profesorado asigna un papel poco protagónico al establecimiento y a sus académicos en la formación de estudiantes. Si bien, el papel de la familia en la formación de los alumnos es esencial, también deben existir altas expectativas del colegio y de sus funcionarios sobre la incidencia que pueden tener sobre sus estudiantes y los cambios que éste implementa (UNICEF, 2004).

Tales expectativas negativas se replican a nivel de organización, es decir existen bajas expectativas tanto sobre la producción de cambios en los estudiantes como también en la organización escolar y su funcionamiento. Por lo tanto, los procesos de cambio si bien a nivel general se conciben como positivos, la creencia en que estos produzcan transformaciones significativas es baja. La baja capacidad de cambio que los docentes atribuyen a la organización, acorde a lo señalado tanto por Murillo y Krichesky (2012) como por UNICEF (2004) se constituyen como un aspecto que influye de forma importante en el éxito de las transformaciones a realizarse en un centro educativo

No obstante, los problemas en la implementación de los planes no deben ser atribuidos sólo a las condiciones de los establecimientos beneficiarios, ya que también existen dificultades externas a éste que dificultan su realización.

En relación a las formas en que se administra el plan de mejoramiento en el establecimiento, la COMUDEF como sostenedor se ha constituido como un obstáculo para el funcionamiento de los planes de mejoramiento desarrollados por el Liceo. Lo señalado, se manifiesta en la falta de autonomía del establecimiento tanto en la gestión

de sus planes como también en la elección y ejecución de acciones que el centro estime necesarias para mejorar.

Por lo tanto, los postulados entregados por Bolívar (2005) y Paredes (2004) no se han visto reflejados en la forma en que se han llevado a cabo los planes de mejoramiento en el Liceo Alto Cordillera. Los autores mencionados plantean que para la implementación de procesos de mejora el centro escolar debe poseer autonomía, es decir la capacidad de manejar sus recursos, lo cual posibilite la utilización de tales insumos en acciones que el colegio vea como necesarias para solventar sus necesidades.

Entonces, los procesos de mejora implementados en el Liceo han carecido de tal precepto ideal, ya que se han caracterizado por ser verticales, homogéneos y no considerar las particularidades y necesidades del establecimiento, debido a la imposición de acciones comunales por parte del sostenedor. La realidad del establecimiento y los postulados entregados por Bolívar (2005) y Paredes (2004), se contradicen con lo planteado por Raczynski, et al. (2013), quienes tipifican la Ley SEP como un complemento que distancia de aquellos planes y programas tradicionales que no consideran el contexto en el cual se ejecutan.

Además, cobra relevancia, el hecho de que el establecimiento adquiere su autonomía el año 2011 y aplica su primer plan de mejora el año 2013, lo cual permite entender la complejidad inherente que tiene el realizar un plan de mejora por primera vez. En relación a lo anterior Murillo y Krichesky (2012) indican que la historia de la mejora que posee el establecimiento en cuanto a la realización de procesos de cambio es de importancia. Por lo tanto, la baja experiencia que tiene el establecimiento en la implementación de planes de mejoramiento educativo, han sido determinante en la aplicación satisfactoria de éstos.

Si bien, no se debe descartar del todo la acción de los agentes externos, tal como se consigna en el marco comprensivo de procesos de mejora de la eficacia escolar propuesto por Murillo (2009), se debe entregar el protagonismo a las instituciones escolares. Los centros educacionales, sus funcionarios y estudiantes juegan el rol principal durante tales procesos de cambio, ya que las transformaciones al interior de los establecimientos deben caracterizarse por ser de carácter endógeno. Por lo tanto, la COMUDEF quien en este caso supervisa, apoya y hace entrega de recursos económicos para la implementación de planes de mejora, no ha dado un margen de acción al Liceo para desarrollar sus procesos de cambio acorde a las necesidades particulares que éste estime como necesarias.

Las dificultades presentes en la organización imposibilitan el correcto funcionamiento tanto de los planes de mejora como de otros procesos de cambio que desease impulsar la institución educativa. Los problemas mencionados, permiten dar cuenta de la ausencia de una cultura escolar propicia para la generación de transformaciones, dificultando la realización de cambios significativos. La carencia de una cultura de la mejora se ve reflejada en el incumplimiento de las condiciones ideales entregadas tanto por los postulados de la mejora de la eficacia escolar, como también por las dificultades presentes en la interrelación de los subsistemas que componen a la escuela.

La carencia de una cultura de la mejora, también se aprecia en la divergencia de opiniones existentes en cuanto a la implementación de los planes de mejoramiento

escolar. Las discordancias existentes en la experiencia de los docentes en cuanto a su percepción del cambio y las formas en que se ha desarrollado al interior del establecimiento permiten visualizar el carácter contradictorio de la cultura que impera en el centro escolar. Tal problema posibilita dar cuenta las distintas formas en que los docentes se involucran en los planes de mejora y las concepciones que poseen de éstos.

A su vez, la institución educativa se caracteriza por no ser una comunidad en constante aprendizaje. Por ejemplo, la falta de metas y objetivos compartidos a nivel general, los pocos espacios de reunión y la falta de trabajo colaborativo, permiten señalar que estamos en presencia de una organización escolar que no discute ni reflexiona sobre los procesos que lleva a cabo. Por ende, se carece de espacios en el cual se puedan entregar aprendizajes significativos a los funcionarios de la escuela, lo cual dificulta conocer los problemas que posee la organización y de esta forma afrontarlos en futuras transformaciones organizacionales.

Sin embargo, han existido condiciones que han posibilitado el desarrollo de planes de mejoramiento, por ejemplo las buenas relaciones entre docentes, alumnos y profesores, la existencia de una infraestructura y recursos que facilitan efectuar acciones, además de un liderazgo directivo eficaz, principalmente durante el periodo 2013, entre otros. Pese a ello, la alta rotación de funcionarios a nivel de equipo de gestión y en el cuerpo docente, han dificultado la mantención de tales aspectos que favorecen procesos de cambio. Lo anterior, acorde a lo señalad por UNICEF (2004) dificulta la institucionalización y mantención de una cultura para la mejora debido a la discontinuidad de los procesos que desarrolla un establecimiento.

No obstante, pese a todas los impedimentos organizacionales que posee el establecimiento, se han desarrollado los planes de mejoramiento escolar. Las prácticas de los funcionarios del establecimiento durante el desarrollo de tales proyectos, si bien se ven normadas por una serie de reglamentos y requisitos impuestos por la organización escolar, los docentes han aprovechado aquellos espacios de incertidumbre que deja la organización. No obstante, las prácticas efectuadas no son las ideales para un proceso de cambio, pese a ello han permitido cumplir con las exigencias mínimas requeridas por las entidades que supervisan dichas transformaciones.

Tal particularidad posee relación con la propuesta teórica de Crozier y Friedberg (1990), quienes indican que los individuos no se encuentran totalmente coaccionados por la organización y sus imposiciones, ya que mantienen un cierto grado de libertad en su actuar. Lo anterior, permite comprender por qué el accionar de los individuos se distancia de los requisitos de la ley SEP y de la organización escolar. Por ende, si bien se llevan a cabo las acciones en post de objetivos de la organización, sus prácticas no son congruentes con el cambio escolar que busca la institución.

Lo señalado, anteriormente se relaciona en que las formas de involucramiento y participación en planes de mejoramiento no se encuentran normadas ni reglamentadas. Entonces, tal espacio carente de reglamentaciones se constituye en un área de incertidumbre organizacional que entrega mayor libertad de acción a los individuos.

Por lo tanto, los profesores han desarrollado estrategias que le permiten enfrentar los planes de mejoramiento escolar. Tales estrategias en cierta medida han contribuido en el funcionamiento de los planes, a su vez, también han posibilitado que los docentes

cumplan con sus intereses personales. Por ejemplo, la entrega de evidencias y la participación de docentes, puede ser realizada de forma desinteresada por parte de los profesores. Pese a ello, su participación sirve para la justificación que el Liceo envía a la COMUDEF y MINEDUC, además de ser útil para el profesor que posee desinterés por los planes de mejora, ya que puede realizar dichas tareas careciendo de compromiso e interés, es decir, cumpliendo dicha acción para no recibir sanciones.

A partir de los postulados propuestos por el PNUD (2009) sobre los procesos de cambio institucionales. Se aprecia la presencia de juegos prácticos de intercambio y de identidad. Se debe tener en consideración que tales juegos son resultado de las condiciones organizacionales, subjetivas de los funcionarios y el conocimiento práctico de éstos.

El primer tipo de juego, se ve reflejado tanto en las complicidad existente entre el cuerpo de profesores como también a nivel de equipo de gestión y dirección, ya que ambos estamentos tienen conocimiento de que los planes de mejoramiento no se han implementado de forma adecuada en el establecimiento. Por lo tanto, tales proyectos se llevan a cabo pese a las dificultades con la finalidad de obtención de beneficios económicos para el liceo, existiendo una transacción y complicidad entre los estamentos para la adquisición de un bienestar o beneficio en común.

Los impedimentos a nivel organizacional son superados mediante el interés que posee el cuerpo docente y el equipo de gestión en cuanto a la adquisición de recursos económicos que entrega la Ley SEP. Es por ello, que se llevan cabo las acciones contempladas en el plan de mejoramiento y sus requisitos, pese a los problemas existentes y el desacuerdo que exista entre los estamentos en cuanto a la efectividad de dichos planes en la realidad del establecimiento.

El segundo juego, se aprecia en que los docentes pese a su complicidad en la aplicación errónea de los planes de mejora, expresan su resistencia a muchas de las labores consignadas durante la realización de éstos. Entonces, resistiendo muchas de las tareas impuestas debido a que no son compatibles con sus intereses individuales. Por ejemplo, en el caso de los docentes que señalan que los planes de mejoramiento no son útiles para la generación de cambios significativos, éstos sólo privilegian y ejecutan al interior del aula aquellas acciones que consideran como adecuadas.

Tal oposición también posee un carácter inconsciente, ya que si bien existe una resistencia por parte de los docentes a los planes de mejoramiento, tal discordancia se ve expresada en las formas de participación no comprometida durante el desarrollo de tales planes. Es decir, los profesores no manifiestan su oposición de manera deliberada y explícita, sino que mediante prácticas no ideales en los procesos de cambio que desea llevar a cabo en el establecimiento.

Teniendo en consideración tanto los tipos de juegos ya señalados como también las condiciones que posee el establecimiento escolar y la subjetividad del profesorado, se puede identificar el tipo de prácticas que han desarrollado los profesores en el establecimiento durante la implementación de planes de mejoramiento. Las prácticas docentes pueden ser tipificadas bajo el rotulo de adopción resistida y acuerdo de mínimos, mientras que la acción tanto de cierta parte de miembros del equipo de gestión,

como también de algunos profesores puede ser categorizada como improvisación adaptativa.

El tipo de práctica asociado a la adopción resistida, se manifiesta en el actuar de los docentes mediante el cumplimiento de las acciones o requisitos necesarios para llevar a cabo planes de mejora en el establecimiento, ya que si bien no comparten las preceptos de tales procesos de cambio intentan compatibilizar sus aspiraciones personales con éstos, adaptándose al proceso de cambio de forma resistida.

Por ejemplo, los profesores declaran que los planes de mejoramiento no se constituyen como un medio totalmente eficaz para mejorar las condiciones del establecimiento. Pese a ello, sus intereses y motivaciones asociadas a la enseñanza hacen que éstos participen tanto de instancias contempladas en los planes de mejora como también de ejecutar acciones que muchas veces no son apreciadas como idóneas para mejorar las condiciones educacionales del Liceo.

Las prácticas relacionadas al acuerdo de mínimos, se observan en la involucración mínima que ha tenido parte del cuerpo docente en el desarrollo de los proyectos de mejora. La forma en que ha participado el profesorado de los planes ha sido por cumplir, caracterizándose por el bajo compromiso con las acciones y tareas realizadas. Además, las tipificaciones negativas realizadas por los docentes tanto de los directivos del establecimiento -específicamente los miembros que conforman el equipo el año 2014- como también de los estudiantes, reflejan la baja confianza existente a nivel de comunidad escolar. Lo anterior, merma las aspiraciones de cambio al interior del establecimiento, ya que existe desconfianza entre los funcionarios, lo cual dificulta sus relaciones y la ejecución de procesos contemplados en un plan de mejora.

Las prácticas de acuerdo de mínimos y adopción resistida poseen relación con la ejecución de acciones solo por cumplir con lo requerido por la escuela. Merton (2002) expresa que las acciones ritualistas al interior de un contexto determinado se caracterizan por efectuar las tareas necesarias para el cumplimiento de determinados objetivos, pero los funcionarios que efectúan dichas prácticas carecen de interés por la finalidad que desea alcanzar la organización.

En relación a la propuesta tanto de Merton (2002) como de PNUD (2009), los docentes declaran que su trabajo durante la implementación de planes de mejoramiento se ha convertido en algo rutinario, es por ello que las acciones y tareas consignadas en los procesos de cambio carecen de compromiso, ya que son desarrolladas sólo por cumplir y para no recibir sanciones por parte de los miembros del equipo de gestión y dirección del establecimiento. Por lo tanto, las prácticas de los docentes se constituyen como una forma de acción ritualista, ya que si bien el profesorado cumple con las normas institucionales, existe un abandono, desinterés y/o rechazo de las finalidades y objetivos propuestos por el proceso de cambio.

El cuerpo docente y el equipo de gestión -especialmente el del año 2013- también ha tenido que realizar prácticas asociadas a la improvisación adaptativa, ya que debido a la poca claridad de roles, la constante carencia y rotación de personal, han tenido que desempeñar funciones que no les corresponden.

Por ejemplo, durante el plan de mejoramiento 2013 existió un problema con las jefas de unidad técnica, debido a lo cual el resto del equipo de gestión, principalmente la encargada de integración, orientación y la directora de ese entonces, asumen la implementación del plan de mejoramiento. Tal situación también se ve reflejada en los docentes, ya que muchos han tenido que ejecutar acciones que debiesen ser realizadas por otros colegas y/o miembros de la comunidad escolar.

A partir de los postulados de PNUD (2009) y Merton (2002), se puede señalar que las prácticas imperantes en el establecimiento durante la implementación de planes de mejoramiento escolar no son congruentes con la realización de transformaciones institucionales.

Las prácticas tipificadas como adopción resistida e improvisación adaptativa, si bien entregan oportunidades sociales para el cambio caracterizan a los individuos que efectúan dichas prácticas como poseedores de bajas capacidades subjetivas para adoptar una transformación. Las prácticas asociadas al acuerdo de mínimos se destacan debido a las bajas capacidades subjetivas que poseen los individuos para inmiscuirse en un proceso de cambio, además de las bajas oportunidades sociales de cambio que se pueden alcanzar mediante éstas. A su vez, aquellas prácticas de carácter ritualista, pese a la adopción de las acciones necesarias para un plan de mejora, tampoco contribuyen en la realización efectiva de éstos.

En síntesis, se puede dar cuenta que los postulados entregados tanto por Crozier y Friedberg (1990), PNUD (2009) y Merton (2002) poseen expresa relación. El centro escolar no posee la capacidad de normar del todo la forma en que los funcionarios participan de las transformaciones escolares. Por lo tanto, existe la posibilidad de que los docentes lleven a cabo acciones que mantengan y/o empeoren las condiciones la organización o bien que imposibiliten los cambios que ésta desea llevar a cabo.

A partir de la relación de los postulados teóricos ya señalados, es posible indicar que no se cumplen con las premisas indicadas por Kurt Lewin para la puesta en marcha de cambios organizacionales. Las prácticas desarrolladas por el cuerpo docente, no han permitido constituir fuerzas que impulsen los cambios, por ende, no se han concretado las etapas de movimiento, descongelamiento y recongelamiento necesarias para el alcance de los objetivos que la escuela posee.

Por lo tanto, el cuerpo docente y sus prácticas se han constituido como una forma de resistencia en cuanto a los cambios que el liceo busca implementar. La incapacidad del centro para conformar fuerzas impulsoras del cambio se ven reflejadas en que los profesores desarrollan prácticas no propicias para cumplir con los objetivos propuestos por el plan de mejoramiento escolar.

La constitución de los docentes como una fuerza restrictiva de los cambios se ve fortificada por aspectos como el desconocimiento de las acciones y finalidades que han tenido sobre el plan de mejoramiento y la desconfianza existente entre el estamento docente y directivos. Debido a ello, es que en el profesorado existe incertidumbre en relación a las repercusiones que tendrían los planes de mejoramiento tanto en su rol profesional como en los cambios al interior del centro escolar.

En relación a lo anterior, UNICEF (2004), Sepúlveda y Murillo (2012), indican que la adopción y adhesión de los docentes a los procesos de cambio es fundamental para la consecución de mejoras significativas. Pese a ello, tal condición no se da en el establecimiento estudiado, ya que el profesorado manifiesta resistencia a los cambios que se desean implementar mediante planes de mejoramiento escolar.

Entonces, se aprecia que los aspectos de carácter subjetivo toman una gran importancia durante procesos de cambio, lo cual es concordante con los preceptos entregados por las investigaciones de Goodson (2003), Román (2003) y Martínez y Jareño (1999-2000). Por lo tanto, teniendo en consideración las prácticas desarrolladas durante los planes de mejoramiento y las condiciones laborales que declaran los docentes, se puede apreciar el contenido subjetivo inherente que permea las prácticas del profesorado. El contenido subjetivo de tales prácticas se ve reflejado tanto en el interés de los docentes por participar en tales planes, el grado de compromiso como también en las relaciones que establecen con la comunidad escolar, principalmente con otros profesores y miembros del equipo de gestión-dirección.

Entonces, se debe tener en consideración las condiciones laborales y organizacionales que brinda el establecimiento a los docentes, ya que tales aspectos permean la forma en que éstos participan de los planes de mejoramiento. Por ejemplo, las relaciones efectuadas por los profesores con sus pares y otros miembros de la escuela, para el caso del establecimiento estudiado se constituyen como un aspecto importante.

Berger y Luckmann (2003) indican que las tipificaciones realizadas por un individuo durante una interacción son determinantes en las relaciones futuras que sostendrán tales sujetos. Las tipificaciones negativas de los docentes hacia sus propios pares, miembros del equipo de gestión y dirección -específicamente para el director del año 2014-sostenedor y alumnos del establecimiento, dificultan el funcionamiento de planes de mejoramiento, ya que los profesores al tener una tipificación desfavorable de un miembro de su comunidad repercute en las formas en que lo trata, se relaciona y lo aprende.

A su vez, los postulados entregados por Schütz (1993) poseen expresa relación con el concepto de tipificación indicado por Berger y Luckmann (2003). La corriente de la conciencia interna de los individuos, *duree*, retiene aquellas experiencias discretas que el docente ha tenido con miembros del establecimiento. Por lo tanto, debido a la primacía de vivencias significativas de carácter negativo experimentadas por los docentes, en el establecimiento estudiado, se dificultan sus interrelaciones con los individuos que conforman el centro educacional.

Por lo tanto, a partir de la interrelación de los preceptos teóricos entregados por Schütz (1993) y Berger y Luckmann (2003), se da cuenta del motivo por el cual prevalecen problemáticas tanto en las relaciones cotidianas y laborales como también lo que genera la desconfianza de los docentes hacia el resto de la comunidad educativa. Además, tales tipificaciones y vivencias significativas que son de tipo personal, ante las constantes interacciones de los docentes con sus pares y/o miembros de otros estamentos se puede producir que estas percepciones negativas de los otros se constituyan en un pensamiento generalizado a nivel del establecimiento.

Lo anterior, permite la constitución de un ambiente en el que impera un sentido común caracterizado por la tipificación negativa de los otros y la desconfianza hacia éstos. Debido a ello, es que los aspectos asociados a la experiencia de los docentes tanto en el establecimiento como a su vez durante la implementación de planes de mejoramiento adquieren relevancia. Aquellas experiencias de tipo discreto y las tipificaciones que poseen los docentes de los miembros de la comunidad han permeado el grado de involucración del profesorado. Debido a lo cual, las relaciones caracterizadas por la baja confianza en los demás miembros de la comunidad, no han posibilitado la interrelación estipulada por Manterola (1997) durante procesos de cambio.

Prosiguiendo con los axiomas teóricos de Schütz (1993) y Berger y Luckmann (2003), la incidencia de las experiencias discretas y tipificaciones negativas de los docentes también afectan las posibilidades de cambio que el profesorado cree que se pueden lograr mediante planes de mejoramiento escolar. Por lo tanto, las conductas y/o prácticas de los docentes desfavorables durante la realización de cambios no responden solo a situaciones o elementos emergentes y/o recientes, sino que datan de experiencias discretas y tipificaciones desfavorables que se asocian a una concepción negativa del funcionamiento de los planes de mejoramiento escolar y las instituciones que supervisan su desarrollo.

De acuerdo con lo señalado sobre el concepto de experiencias discretas, es que los profesores al tener vivencias negativas relacionadas tanto al desarrollo de planes de mejoramiento como también tipificaciones negativas sobre la administración del sostenedor y las formas en que el establecimiento gestiona la implementación de planes, se gesta un desgaste en el profesorado el cual repercute en las esperanzas de cambio efectivas que éstos creen que pueda tener el Liceo. Tal desgaste, el cual es expresado tanto por docentes como por parte de los miembros del equipo de gestión y dirección, se ha constituido como un elemento clave durante el desarrollo de planes de mejora, ya que afecta el grado de compromiso con el que participan los docentes en los cambios organizacionales.

En este sentido existe una contradicción entre los postulados ya mencionados, las posibilidades de cambio que ven los funcionarios y lo indicado tanto por Fundación Chile (2010) como por Raczynski, et al. (2013), ya que tales autores mencionan que gran parte de los docentes y directivos de los establecimientos municipalizados poseen altas expectativas en cuanto a los cambios que pueden generarse mediante los proyectos adscritos a la Ley SEP.

No obstante, todas las dificultades expuestas en el presente apartado guardan relación con que los procesos de mejora de la eficacia escolar se caracterizan por las dificultades inherentes que poseen, debido a que su aplicación en centros escolares no posee un carácter único, lineal y perfecto en su aplicación. Es por ello, que se aprecia la existencia de problemáticas tanto institucionales, como también subjetivas que dificultan el desarrollo y la aplicación de los planes de mejoramiento escolar, tal situación es congruente con los postulados teóricos entregados por Bolívar (2005), Murillo y Krichesky (2012).

Por último, las estrategias propuestas por los docentes para superar los problemas que afectan la concreción efectiva de planes de mejoramiento escolar, se corresponden con

los postulados teóricos entregados tanto por el desarrollo organizacional escolar como por aquellas teorías sobre cambio escolar y el movimiento de la mejora de la eficacia escolar. Tales medidas se asocian tanto a la mejora de las relaciones entre los individuos como también a la generación de mayor participación de la comunidad en los procesos de cambio efectuados por el establecimiento.

Sin embargo, las medidas sugeridas por el profesorado, desde su apreciación, son insuficientes. Lo anterior, se debe a que las medidas para mejorar la implementación de planes de mejoramiento deberían llevarse a cabo en las entidades que regulan y supervisan dichos planes, es decir, en instituciones tales como el MINEDUC, la COMUDEF. Tal apreciación se corresponde con la necesidad de una redefinición de las instituciones políticas y sus roles durante procesos de cambio entregada tanto por Bellei, et al. (2014), Murillo (2009) y aquellas investigaciones asociadas a los cambios en las organizaciones educativas.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente apartado da respuesta a la interrogante que ha orientado el desarrollo del presente estudio mediante los hallazgos obtenidos del proceso de análisis descriptivo y su posterior interpretación teórica. En base a las conclusiones del estudio, se señalan una serie de recomendaciones que permitan al establecimiento llevar de mejor forma la implementación de un plan de mejoramiento educativo que incida en los resultados académicos del establecimiento. Por último, se exponen las limitaciones que ha tenido el estudio durante su desarrollo y nuevas interrogantes de investigación.

Conclusiones

Los planes de mejoramiento escolar derivados de la Ley SEP, son implementados con la finalidad de generar mejoras en las organizaciones escolares beneficiarias. Estos planes debiesen posibilitar mejoras significativas tanto en los aprendizajes de los estudiantes como en los resultados de las mediciones nacionales, tales como la prueba SIMCE. El desarrollo de transformaciones escolares requiere la participación de toda la comunidad escolar

Por tanto, al tipificar a los planes de mejora escolar como un proceso de mejora de la eficacia escolar, la organización educativa debería entregar una serie de condiciones mínimas que permitiesen a la comunidad escolar llevar a cabo la construcción y ejecución de cambios orientados a las finalidades ya señaladas.

La investigación se efectuó mediante la utilización de una metodología cualitativa que emplea un método fenomenológico, ya que se busca recabar en la experiencia de los docentes durante la implementación de planes de mejora escolar. También, se incorporó la experiencia de miembros del equipo de gestión, ya que tales individuos y sus vivencias permiten tener una mayor comprensión de los docentes y las condiciones bajo las que han participado en los planes de mejoramiento.

Las condiciones en las cuales se ha llevado a cabo la implementación de los planes de mejoramiento en el Liceo Alto Cordillera de La Florida han generado tanto un desgaste en el cuerpo docente como la prevalencia de bajas expectativas en cuanto a cambios que pudiese desarrollar el establecimiento a futuro.

Las condiciones desfavorables identificadas han propiciado instancias no ideales de participación para los docentes en los planes de mejoramiento escolar. Por lo tanto, la participación no comprometida que ha tenido lugar en durante estos procesos se constituye como un aspecto que ha impedido el desarrollo de tales cambios escolares, ya que la conjunción de las condiciones propias del establecimiento y aquellas externas que, por ejemplo el caso de las relaciones con la COMUDEF, propician que los profesores ejecuten prácticas no idóneas para la realización de los planes de mejoramiento que debe efectuar un establecimiento beneficiario de la Ley SEP.

Acerca de la experiencia de los docentes durante la construcción y ejecución de los planes de mejoramiento escolar 2013-2014, fue posible observar que pese a que el proyecto desarrollado el 2013 se caracterizó por ser más inclusivo y claro para los docentes en contraste al implementado el 2014, la ejecución de las acciones consignadas por el establecimiento en el plan de mejora se vio fuertemente limitada por la imposición de acciones por parte del sostenedor COMUDEF.

Mientras que para el caso del plan de mejoramiento escolar 2014, si bien se reconoce la presencia de problemas asociados a las relaciones con el sostenedor, toman mayor relevancia aquellas condicionantes internas de la organización escolar que limitan el funcionamiento de los planes de mejoramiento escolar, tales como dificultades asociadas a la falta de objetivos y metas claras, la carencia de tiempos y espacios para la discusión de los planes, o bien la poca inclusión de la comunidad escolar y la carencia de un liderazgo democrático, entre otras.

Entonces, se aprecia que en ambos periodos han predominado condiciones que limitan la implementación de planes de mejoramiento que produzcan cambios significativos en el establecimiento escolar. Sin embargo, acorde a los docentes y su experiencia, existen mayores dificultades durante el plan de mejoramiento escolar implementado el año 2014. Lo cual permite indicar que si el establecimiento y su sostenedor no llevan a cabo soluciones efectivas a dichas problemáticas la situación del Liceo puede empeorar, ya que la información recabada permite dar cuenta de tal tendencia.

Además de la importancia de aquellas condicionantes de carácter organizacional y externas al establecimiento educacional que no han propiciado la correcta implementación de cambios, también toma relevancia el tipo de relaciones interpersonales que ha tenido la comunidad escolar durante el desarrollo de estos planes.

Los problemas de relaciones interpersonales han sido identificados a nivel general al interior de la comunidad educativa, principalmente entre los propios docentes, miembros del equipo de gestión y directivos. Tales dificultades, han afectado las formas de trabajo de los funcionarios en el establecimiento. Por ejemplo, las malas relaciones en los estamentos, ya señalados, han propiciado formas de trabajo individualizado y carente de compromiso, lo cual no permite la primacía de un trabajo de tipo colaborativo.

Cabe añadir que en el plano de las relaciones interpersonales, la procedencia de los alumnos ha permeado la forma y disposición con las cuales han sido llevados a cabo los planes de mejora. Debido a las características negativas que son observadas y atribuidas a los estudiantes, los docentes declaran que dichos rasgos del alumnado dificultan la realización de cambios efectivos en el establecimiento educacional.

Es importante señalar que, debido a que las instituciones gubernamentales y municipales han tenido una injerencia importante sobre los problemas en la aplicación de planes de mejoramiento escolar, los funcionarios del establecimiento delegan la responsabilidad de los cambios a tales organizaciones. Tal hecho repercute en que tanto docentes como miembros de los equipos de gestión y dirección del establecimiento desconozcan su responsabilidad y papel en los procesos de cambio.

Entonces, los funcionarios se desligan tanto del compromiso que deben tener con los planes que lleva a cabo el Liceo como de sus tareas para ayudar a que la organización

escolar mejore. En este sentido, es posible comprender que, en su mayoría, las prácticas de profesores no ayudan a mejorar al establecimiento puesto que éstos carecen de compromiso con los proyectos de la escuela, lo que se vincula a su vez a la poca responsabilidad que reconocen para sí como agentes que contribuyen a la mejora de condiciones de la escuela y la educación que esta entrega.

Por lo tanto, los profesores son quienes debiesen jugar un papel protagónico en los procesos de cambio efectuados por una institución educacional. No obstante, los docentes no desarrollan dicha labor, debido a los problemas internos y externos del centro escolar. Por tanto, el profesorado se constituye como una fuerza que restringe la transformación o cambio del establecimiento.

En base a lo anterior, es posible inferir que los problemas en las relaciones al interior de la comunidad escolar, la carencia de condiciones organizacionales óptimas, el funcionamiento no coordinado entre un establecimiento y su sostenedor y/o provincial de educación y la pérdida de protagonismo de los docentes en los planes de mejora escolar, no contribuyen a la conformación y mantención de una cultura de la mejora al interior de los establecimientos educacionales que permita la adecuada implementación de planes de mejoramiento escolar.

La constitución de una cultura de la mejora requiere que exista una serie de condiciones mínimas. En primer lugar, condiciones organizacionales propias del centro escolar, tales como claridad de metas y objetivos, un liderazgo compartido, espacios y tiempos destinados a la reflexión, la participación comprometida de profesores, entre otras. En segundo lugar, son necesarias relaciones que se caractericen por la existencia de confianza entre los miembros de la comunidad escolar, lo cual facilite un trabajo de tipo mancomunado. En tercer lugar, resulta necesario que los docentes asuman el proceso de cambio como una necesidad imperiosa. Por último, se requiere la adecuada interrelación entre el establecimiento y las instituciones externas que apoyan el cambio.

No obstante, si bien han existido condiciones, que acorde a la visión de los docentes, han favorecido la implementación de planes de mejoramiento escolar, tales como los recursos adquiridos por el establecimiento, parte del cuerpo de profesores comprometidos y la infraestructura necesaria para llevar a cabo actividades pedagógicas, etc., han prevalecido aquellas condiciones poco favorables para la realización de un plan de mejoramiento escolar.

En este sentido, pese a las condiciones favorables que tiene el establecimiento la desesperanza de los profesores en cuanto a la posibilidad de cambios dificultan la ejecución de éstos. Por lo tanto, para los cambios que implemente la organización escolar a futuro es necesario mejorar las condiciones ya mencionadas, además de intentar superar aquellas bajas expectativas que tiene el profesorado en cuanto a cambios, las cuales poseen su origen en las experiencias negativas vivenciadas durante dichos procesos.

Por lo tanto, a partir de lo señalado en el presente apartado, se debe indicar que los supuestos expuestos en el primer capítulo de la investigación se cumplen. La existencia de condicionantes tanto de carácter organizacional, como de tipo relacional han mermado la realización de cambios efectivos mediante los planes de mejoramiento

escolar y, junto con ello, las posibilidades de cambio que los docentes ven en el centro educativo.

Además, es importante señalar que aquellas condiciones no propicias para llevar a cabo un plan de mejoramiento escolar que incida en los resultados académicos de los establecimientos educacionales, se constituye como una problemática de importancia tanto para el centro educacional estudiado, como también a nivel nacional.

La importancia de las condiciones bajo las cuales se están implementando estos planes de mejoramiento escolar radica en que la Ley SEP realiza la entrega de insumos económicos que permitan mejorar la calidad de la educación entregada a sus estudiantes, lo cual se vea reflejado en el aumento de los resultados en las mediciones nacionales. Pese a ello, como se ha podido observar tanto en los análisis como en las conclusiones de la investigación, tal finalidad no se ha concretado de forma efectiva.

Sin embargo, pese a que la concreción efectiva de los planes de mejoramiento se relaciona tanto con las condiciones internas y externas del centro educativo como también a las prácticas de sus funcionarios, es posible cuestionar si la Ley SEP realmente se distancia de aquellas políticas educativas tradicionales de carácter vertical y homogéneo. La experiencia del profesorado en el establecimiento estudiado, permite observar que la presente Ley no ha podido responder a las necesidades particulares del establecimiento.

En definitiva, tanto en estas reflexiones como en las investigaciones que sirvieron de base para el presente estudio permiten señalar la existencia de una problemática a nivel general de la educación en Chile, ya que pese a la entrega de insumos económicos a los establecimientos éstos no han logrado mejorar sus resultados educacionales. Lo anterior, imposibilita la superación de las desigualdades económicas, sociales y culturales, lo cual debería ser efectuado mediante un servicio educacional de calidad.

Por lo tanto, la no mejora de los resultados académicos en las mediciones nacionales son de responsabilidad tanto de las instituciones políticas que supervisan el cumplimiento de dichos planes de mejora, los centros educacionales que adquieren un compromiso de mejorar sus condiciones y eficacia escolar, como también de los docentes y miembros que conforman la comunidad educativa, quienes deben asumir tales procesos como propios e intentar constituirse como una fuerza que contribuya a los cambios del establecimiento.

Recomendaciones

A continuación, a partir de los hallazgos y conclusiones del estudio, se entregan algunas recomendaciones que posibiliten una adecuada implementación de planes de mejora educativos en centros escolares.

En primer lugar, es necesario informar a toda la comunidad educativa sobre lo que es y que finalidades posee un plan de mejoramiento escolar. Lo anterior permite que los

funcionarios, estudiantes y apoderados conozcan los objetivos que se desean cumplir mediante tales proyectos educativos.

En concordancia al punto anterior, junto con la existencia de objetivos y metas claras, resulta necesario que tanto docentes como miembros del equipo de gestión tengan claridad sobre las acciones que deben realizar durante la implementación de planes de mejoramiento escolar. De tal modo, consecuentemente, existiría claridad acerca de los roles que debe cumplir cada miembro de la escuela durante la puesta en marcha de cambios educativos.

También, es imprescindible que los directivos otorguen mayor espacio y tiempo para que el cuerpo docente discuta y reflexione sobre el plan de mejora escolar que implementa la institución. Lo anterior permite que participe una mayor cantidad de profesores, ya que tales tiempos se corresponden con su carga horaria laboral en el establecimiento. Además, es necesario que se entregue una mayor cantidad de espacios para que se reúna la totalidad de actores de la escuela, ya que para la implementación de planes de mejoramiento es indispensable la participación de la comunidad escolar en su conjunto. En este sentido, se requiere la realización de una programación adecuada que entregue los tiempos necesarios tanto al estamento docente como al resto de la comunidad durante la construcción y ejecución de planes de mejora.

Junto con las recomendaciones entregadas, se deben trabajar aspectos relacionados al grado de compromiso e identificación con el establecimiento que poseen tanto los docentes como los miembros de la comunidad escolar. Tales elementos permiten que los individuos asuman los cambios como algo propio y necesario para la comunidad escolar, debido a que la necesidad de mejorar es compartida por todos los actores del centro escolar.

Además, para que las recomendaciones anteriores sean efectivas, es necesario mejorar las relaciones existentes tanto entre docentes y directivos como también las relaciones a nivel general de la comunidad educativa. La mejora del tipo de relaciones al interior del establecimiento posibilita que se desarrolle un trabajo de carácter colaborativo y que exista un clima laboral basado en la confianza entre los individuos de la comunidad educativa. Entonces, se posibilita que la comunidad educativa trabaje de forma mancomunada para el cumplimiento de los objetivos que posee un plan de mejoramiento escolar.

Las recomendaciones entregadas permiten que un establecimiento educativo desarrolle una un clima educacional y laboral propicio para la implementación de planes de mejoramiento, los cuales tengan impacto en la organización escolar y sus resultados en mediciones académicas nacionales. También se contribuye a la conformación de una escuela que reconoce sus errores, es decir una organización que aprende, lo cual aporta en los futuros procesos de cambio que desease desarrollar un centro escolar.

Por último, también resulta imperioso que los sostenedores y la Provincial de Educación Cordillera redefinan sus roles durante la implementación de planes de mejora. Es decir, que cumplan efectivamente con el rol que se les asigna en la Ley SEP, sin cooptar la autonomía de los establecimientos y protagonismo de la comunidad escolar para durante la construcción y ejecución de planes de mejoramiento escolar.

Aspectos que limitaron la investigación

Los aspectos que limitaron la presente investigación están asociados a cuestiones como el tipo de estudio desarrollado, las características del establecimiento seleccionado, la inclusión del investigador en actividades del establecimiento y decisiones efectuadas durante el proceso de investigación.

La investigación de la experiencia de los docentes en la implementación de planes de mejoramiento escolares fue realizada en un establecimiento por lo que no es posible elaborar conclusiones generales sobre la experiencia de los docentes en la aplicación de planes de mejoramiento implementados y ampliarlas respecto a otros centros escolares de la comuna de La Florida. Por dicho motivo, la información recabada y las posteriores conclusiones del estudio responden exclusivamente a la escuela seleccionada y sus características particulares.

El reciente reconocimiento del establecimiento como autónomo, dificultó la realización de la investigación puesto que no fue sencillo recopilar la información asociada tanto a puntajes SIMCE y PSU como sobre los planes de educativos y los resultados obtenidos en las áreas de mejoramiento, debido a que no se encontraba en los sitios del MINEDUC registros sobre los resultados del establecimiento en tales mediciones. Por lo tanto, ante la reciente adquisición de un rol base de datos por parte del establecimiento, no ha existido una actualización de la información relevante sobre éste y sus puntajes.

Lo anterior, dificultó abordar el fenómeno a investigar mediante un estudio de caso, ya que como se ha señalado en el marco metodológico, el restringido acceso a la información del establecimiento y la falta de antecedentes sobre éste en las páginas oficiales del MINEDUC no permitió la construcción de un caso como tal.

En cuanto a la inmersión del investigador en el centro escolar estudiado, a pesar de que no surgieron complicaciones para su ingreso a las dependencias del liceo y la realización de entrevistas a sus funcionarios, no existió la posibilidad de participar en reuniones que trataran temas asociados a la construcción y ejecución del plan de mejoramiento 2014. No obstante, si bien la participación de tales instancias no se consideraron en el desarrollo de la investigación, tal oportunidad hubiese permitido contar con información provechosa para una mayor comprensión del fenómeno estudiado.

Por último, si bien el estudio estuvo orientado a examinar las condiciones bajo las cuales se implementaban los planes de mejoramiento educativos acorde a cómo eran experimentados por los docentes, el transcurso de la investigación permitió dar cuenta de que hubiese sido útil tener una mirada a nivel de comunidad escolar sobre el fenómeno, es decir, consignar a miembros del establecimiento tales como apoderados, alumnos, asistentes de la educación, entre otros.

Nuevas líneas de investigación

Desde los resultados y conclusiones obtenidos mediante la presente investigación, se desprenden las siguientes interrogantes que pueden ser abordadas en futuros estudios:

- ¿Cuál es el liderazgo ejercido por el estamento directivo durante la implementación de planes de mejora escolar adscritos a la Ley SEP en establecimientos municipales de la comuna de La Florida que poseen buenos resultados en el SIMCE?
- ¿Cuáles son las formas de participación que tienen los miembros de la comunidad educativa durante la implementación de planes de mejora escolar adscritos a la Ley SEP en los establecimientos municipales de la comuna de La Florida que han obtenido buenos resultados en el SIMCE?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Astudillo, E. (1997a). La escuela como organización. En G., Undurraga, E., Astudillo, O., Astudillo, M., Manterola, y M., Pereira. *Monografías en Educación. Desarrollo Organizacional Escolar* (pp. 19-32). Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Astudillo, O. (1997b). Áreas organizacionales problemáticas de la escuela En G., Undurraga, E., Astudillo, O., Astudillo, M., Manterola, y M., Pereira. *Monografías en Educación. Desarrollo Organizacional Escolar* (pp. 33-52). Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Beltran, M., y Fernandez, A. (2014). *Claves para la gestión del clima organizacional escolar*. Santiago: Ediciones U. Central.
- Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X., y Contreras, D. (2014). *Lo aprendí en la escuela ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?*. Santiago de Chile: UNICEF.
- Berger, P., y Luckmann, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bolívar, A. (2005). ¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: política educativa, escuela y aula. *Educación y Sociedad.*, 26(92), 859-888.
- Cádiz, J., y Martinic, S. (2007). Variables de eficacia escolar en contextos de pobreza. El caso del P900 en Chile. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), 229-243.
- Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 144-148.
- Cornejo, R., y Redondo, J. (2007). Variables y factores asociados al aprendizaje escolar. Una discusión desde la investigación actual. *Estudios Pedagógicos*, 23(2), 155-175.
- COMUDEF. (2013). *Bases concurso público director/a establecimiento municipal Liceo Alto Cordillera de La Florida*. Recuperado de: www.directoresparachile.cl/Repositorio/PDFconcursos/dee_31432-3.pdf?director-establecimiento-municipal-liceo-alto-cordillera-de-la-florida
- COMUDEF. (2014). *Plan Anual De Educación Municipal Ilustre Municipalidad de La Florida*. Recuperado de: <http://www.comundef.cl/wp-content/uploads/2014/04/PADEM2014.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc. Graw-Hill.
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza.
- Drago, J., y Paredes, R. (2011). La brecha de calidad en la educación chilena. *Revista CEPAL*, 104, 167-180.
- Etzioni, A. (1993). *Organizaciones Modernas*. México: Edit. Limusa.
- Fundación Chile (2010). *Planes de Mejoramiento SEP: Sistematización, análisis y aprendizajes de política*. Disponible en:

<http://www.educacionfch.cl/secciones/directorio-de-recursos.html?task=download.file&fid=70.132&sid=115>

- Goodson, I. (2003). Hacia un desarrollo de las historias personales y profesionales de los docentes. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 8(19), 733-758.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, V., y Santana, P. (2010). Procesos Implicados en la Mejora Escolar: Las Condiciones Institucionales. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 45-58.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Laso, M., Albarrán, M., y Carrasco, N. (2012). Gestión Educativa Municipal: Desafíos para una Educación de Calidad en Chile. *Revista iberoamericana de estudios municipales*, 3(5), 95-122.
- Liceo Alto Cordillera. (2013). *Proyecto Educativo Institucional "Liceo Alto Cordillera de La Florida" Ex- Anexo Indira Gandhi*. Recuperado de: https://docs.google.com/file/d/0B4Tja3l_GSxeWm9pS0dRZG9kWHM/edit
- Martínez, A., y Jareño, A. (1999-2000). El discurso cultural de los profesores: pensamientos y vivencias; esperanzas y desesperanzas. Estudio etnográfico a través de biografías personales. *Enseñanza*, 17-18, 217-249.
- Manterola, M. (1997). La escuela en una perspectiva de cambio planificado. En G., Undurraga, E., Astudillo, O., Astudillo, M., Manterola, y M., Pereira. *Monografías en Educación. Desarrollo Organizacional Escolar* (pp. 53-67). Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Merton, R. (2002). *Teoría y estructura sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- MINEDUC. (2008). Ley de Subvención Escolar Preferencial: Un camino hacia una mayor equidad. *Nuestros temas*, 29: 1-12.
- MINEDUC. (2012). *Manual de Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. Santiago de Chile: División de Educación General, Ministerio de Educación.
- Murillo, F. (2009). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(21), 319-359.
- Murillo, F., y Román, M. (2011). ¿La escuela o la cuna? Evidencias sobre su aportación al rendimiento de los estudiantes de América Latina. Estudio multinivel sobre la estimación de efectos escolares. *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado*, 15(3), 27-50.
- Murillo, F., y Krichesky, J. (2012). El Proceso Del Cambio Escolar: Una Guía Para Impulsar y Sostener La Mejora de las Escuelas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(1), 26-43.
- Padua, J. (2010). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Paredes, J. (2004). Cultura escolar y resistencias al cambio. *Tendencias pedagógicas*, 9, 131-142.

- Pérez, G. (2004). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes: I. Métodos*. Madrid: La Muralla.
- Pérez, G. (2007). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes: II. Técnicas y análisis de datos*. Madrid: La Muralla.
- Pla, M. (1999). El rigor en la investigación cualitativa. *Atención Primaria*, 24(5), 295- 300.
- PNUD (2009). *Desarrollo humano en Chile: La manera de hacer las cosas*. Santiago: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Raczyński, D., Muñoz, G., Weinstein, J., y Pascual, J. (2013). Subvención Escolar Preferencial (SEP) en Chile: un Intento por Equilibrar la Macro y Micro Política Escolar. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(2), 165-193.
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, M. (2005). *Diagnostico organizacional*. México: Alfaomega.
- Román, M. (2003). ¿Por qué los docentes no pueden desarrollar procesos de enseñanza de aprendizaje de calidad en contextos sociales vulnerables?. *Persona y sociedad*, 17(1), 113-128.
- Sepúlveda, C., y Murillo, F. (2012). El Origen de los Procesos de Mejora de la Escuela. Un Estudio Cualitativo en 5 escuelas Chilenas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(3), 7-24.
- Schütz, A. (1993). *La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva*. Barcelona: Paidós.
- Tedesco, J. (2012). *Educación y Justicia Social en América Latina*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica/Universidad de San Martín.
- UNESCO. (2013). *Situación educativa de América Latina y el Caribe: hacia una educación para todos al 2015*. Santiago: Oficina Regional de Educación para América Latina y El Caribe.
- UNICEF. (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago de Chile: Ministerio de educación- Unicef.
- Valenzuela, J., Villarroel, G., y Villalobos, C. (2013). Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP): algunos resultados preliminares de su implementación. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 50(2), 113-131.

ANEXOS

1. Carta de acceso al campo

Santiago __ de __ del 2014

Sr(a). _____

Presente

De mi consideración:

Junto con saludarle, me permito solicitar la facilidad al estudiante de 5^{to} año de la Escuela de Sociología de la UCSH, Manuel Pineda para que puedan acceder a la institución que usted dirige, con la finalidad de realizar un estudio sobre la Experiencia docente en procesos de mejora de la eficacia escolar: la Ley SEP en el Liceo Alto Cordillera de La Florida.

Para tal efecto se requiere la entrada del alumno a las dependencias del establecimiento para la realización de entrevistas a los docentes que trabajan en éste.

La profesora guía es la Dra. Carmen Sepúlveda, quien será la responsable de este proyecto de tesis, con quien puede comunicarse ante cualquier consulta o eventualidad al teléfono 2 4601229.

El estudiante y su profesor guía se comprometen a dar a conocer a su institución, los resultados obtenidos en el proyecto, si es que así ustedes lo requieren.

Le saludo con especial atención y agradezco de antemano su colaboración

Andrea Bahamondes Canales

Directora

Escuela de Sociología

2. Carta de consentimiento informado

Autor:

Manuel Pineda Torres.

Tutor guía del proyecto:

Carmen Sepúlveda

Entidad patrocinadora:

Escuela de Sociología Universidad Católica Raúl Silva Henríquez

Esta investigación forma parte de los requisitos de la aprobación del curso de Seminario de Grado II del estudiante anteriormente identificado, del quinto año de la Licenciatura en Sociología Universidad Católica Raúl Silva Henríquez

Le invitamos a participar en este proyecto que está estudiando la experiencia docente en la implementación de proyectos de mejora escolar asociados a la Ley SEP.

Al participar en este estudio usted obtendrá como beneficios el conocer las principales condicionantes que impiden el desarrollo de la Ley SEP al interior del establecimiento, lo que permite generar a futuro mejores condiciones para la puesta en marcha de planes de mejoramiento escolar.

Los riesgos que involucra su participación son mínimos debido a que se resguardará su identidad y todo aquel elemento que permita su reconocimiento.

Su participación en este estudio es voluntaria y en cualquier momento usted puede retirarse, sin que esto signifique ningún perjuicio para su persona. Si usted lo desea no deberá dar razones de su retiro.

Toda la información que usted entregue al investigador, será estrictamente confidencial y se resguardará su identidad. Los resultados obtenidos serán publicados en los registros correspondientes pero su identidad en todo momento será resguardada.

Su participación es gratuita y para es un aporte para el conocimiento científico de nuestra sociedad.

Cualquier duda que surja de este documento de Consentimiento informado, será contestada por el investigador

Si aún persisten dudas se puede comunicar a el profesor guía de esta investigación.

Fono 24601229

DECLARACION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

He sido informado/a de los objetivos de este proyecto de investigación, de sus riesgos y beneficios. Comprendo que deberé contestar una entrevista. Todas mis dudas han sido respondidas por el investigador.

Estoy participando libremente y me han informado que toda la información que yo proporcione, será estrictamente confidencial y que mi identidad será resguardada.

Nombre del
Investigador.....RUT.....
.....

Firma.....
.....

Nombre del
participante.....RUT.....
.....

Firma.....
.....

Fecha.....
.....

3. Pautas de entrevista

Pauta de entrevista docentes

Esta entrevista tiene como finalidad conocer su experiencia durante el desarrollo de Planes de Mejora Escolar bajo la ley SEP al interior del establecimiento.

La información que usted entrega es de carácter confidencial, la cual será utilizada en el marco del desarrollo de la tesis: "**Experiencia docente en procesos de mejora de la eficacia escolar: la Ley SEP en el Liceo Alto Cordillera de La Florida**" para la obtención de grado de licenciado en sociología.

La entrevista consta de 10 preguntas y tiene una duración aproximada de 45 minutos.

Se grabará la entrevista, lo cual permite su posterior análisis.

Agradeciendo su tiempo y colaboración, muchas gracias.

- El establecimiento es beneficiario de la Ley SEP es por ello que implementa Planes de Mejora Escolar para la obtención de mejores resultados académicos, es por ello que resulta de interés saber:

PME: Plan de Mejora Escolar.

1. ¿Qué es el PME?
2. ¿Cómo se construyó/formuló el PME del establecimiento?
3. ¿Cómo se ejecutó el PME del establecimiento?
4. ¿Para qué se implementó el PME?
5. ¿Qué repercusiones ha tenido la implementación de PME en su labor diaria?
6. ¿Cómo describiría usted la participación de la comunidad educativa en la implementación de PME en el liceo? (docentes, equipo de gestión-directivos, alumnos, apoderados).
7. ¿Qué aspectos de la organización escolar cree usted que han limitado el funcionamiento de los PME?
8. ¿Qué aspectos de la organización escolar cree usted que han facilitado el funcionamiento de los PME?
9. ¿Qué posibilidades de cambio ve en el establecimiento, mediante la implementación de PME?
10. Suponiendo que usted fuese director de la escuela ¿qué medidas adoptaría para un mejor funcionamiento de los PME del establecimiento?

Pauta entrevista Directivos

La presente entrevista tiene como finalidad conocer la experiencia de los profesores durante el desarrollo de planes de mejora bajo la Ley SEP al interior del establecimiento.

Se recuerda que se resguardara su anonimato, omitiendo toda información que permita su reconocimiento, además toda la información obtenida durante la entrevista es sólo para fines científicos y académicos.

Se grabará la entrevista, lo cual posibilita su posterior análisis.

La entrevista consta de 11 preguntas y tiene una duración aproximada de 45 minutos. Agradeciendo su tiempo y colaboración, muchas gracias.

1. ¿Qué es PME?
2. ¿Cómo se construyó/formuló el PME del establecimiento?
3. ¿Cómo se ejecutó el PME?
4. ¿Para qué se implementó el PME?
5. ¿Cómo fue la respuesta de los docentes ante la implementación del PME?
6. ¿Qué repercusiones tuvo la implementación del PME en la labor diaria de los docentes?
7. ¿Cómo describiría usted la participación de la comunidad educativa en la implementación de PME en el liceo? (docentes, equipo de gestión-directivos, alumnos, apoderados).
8. ¿Qué aspectos de la organización escolar cree usted que han limitado el funcionamiento de los PME?
9. ¿Qué aspectos de la organización escolar cree usted que han facilitado el funcionamiento de los PME?
10. ¿Qué posibilidades de cambio ve en el establecimiento, mediante la implementación de PME?
11. ¿Qué medidas ejecuta o ejecutaría para la superación de dificultades durante la implementación de PME?

Pauta de entrevista grupal docentes

Esta entrevista grupal tiene como finalidad conocer sus experiencias durante el desarrollo de Planes de Mejora Escolar bajo la Ley SEP al interior del establecimiento.

La información que usted entrega es de carácter confidencial, la cual será utilizada en el marco del desarrollo de la tesis: "**Experiencia docente en procesos de mejora de la eficacia escolar: la Ley SEP en el Liceo Alto Cordillera de La Florida**" para la obtención de grado de licenciado en sociología.

La entrevista consta de 5 preguntas y tiene una duración aproximada de 60 minutos.

Se grabará la entrevista, lo cual permite su posterior análisis.

Agradeciendo su tiempo y colaboración, muchas gracias.

1. ¿Qué opinión tienen sobre los PME asociados a la Ley SEP?
2. En su opinión ¿cómo ha funcionado el PME 2014?
3. ¿Qué aspectos de la organización escolar limitan la implementación del PME?
4. ¿Qué aspectos de la organización escolar favorecen la implementación del PME?
5. ¿Qué habría que mejorar para que los PME tuvieran un mejor funcionamiento?

4. Transcripción de entrevistas docentes, miembros del equipo de gestión y directivos

Entrevistas realizadas a profesores del establecimiento

Docente Número 1

Entrevistador: bueno se comienza la entrevista con el profesor D, profesor en su opinión para usted ¿qué es el PME?

Respondedor: el plan de mejoramiento para mi es una serie de acciones que implementa la dirección del colegio en conjunto con todo el resto del equipo de gestión eh... para manejar todas las dimensiones que tienen que ver en el ámbito escolar entre ellas cierto pedagógicas sobre todo y... administrativas ya...

E.: ¿qué finalidad tendría para usted estos PME?....

R.: se supone que el plan de mejoramiento escolar tiene siempre como finalidad mejorar... la calidad de la educación que se imparte ya y digo se supone porque... eh... a mi juicio las cosas... han resultado prácticamente iguales entre... entre el año pasado y este, pero se supone que esa es la finalidad última, mejorar...

E.: eh... bueno pasando a la siguiente pregunta eh... ¿cómo se construyo o formulo el PME del establecimiento?, primero el del año pasado...

R.: a ver el plan de mejoramiento del año pasado... se... se realizo finalmente eh... con el equipo de gestión, inicialmente se hizo una consulta ya, se hizo una consulta en un consejo de profesores en una jornada en realidad ya em... más menos con las acciones que se necesitaban en distintos ámbitos y finalmente el... el equipo de gestión o parte del equipo de gestión no lo se implementaron entre 4 paredes el plan final...

E.: pero por ejemplo profesor ¿existió harta discusión entre los profesores sobre esto, vinculación entre el equipo de gestión y profesores?..

R.: no no existió gran discusión, el año pasado si se discutió más que este año, pero no existió gran discusión entre eso ya...

E.: ¿o sea el año pasado si bien existió, no existió mucho?

R.: no y este año existió menos

E.: ¿y usted como caracterizaría la participación de los profesores en esta construcción?, ¿cómo la describiría?...

R.: yo la describiría en dos partes, primero diría que es una participación bastante floja porque yo creo que la mayoría de los profesores no tienen ganas de participar y... para los que si tienen ganas de participar es floja la acción de parte del... de la dirección porque tampoco les da las instancias de participar, por lo tanto la participación es pobre ya, es pobre o... eh... muy apurada de repente

E.: muy apurada en el sentido...

R.: my poco tiempo...

E.: recapitulándome con otros profesores que yo he hablado, me decían que por ejemplo el equipo de gestión o alguien un representante y decían "sabe profe hay que entregar esto para mañana"...

R.: de hecho yo creo que la frase correcta es entregar esto para ayer...

E.: o sea es...

R.: por cumplir, sin los tiempos, más que nada yo creo que improvisando, improvisando y... tampoco digo que es incorrecto porque sinceramente yo... encuentro que estos tipos de planes de mejoramiento no tienen sentido en un colegio vulnerable eh... hay demasiadas cosas que están fuera del alcance de los directivos, fuera del alcance de los docentes, yo creo que tanto docentes como directivos hacen todo lo que pueden, creo que el plan de mejoramiento si es un cachai que hay que manejarlo y hay que manejarlo por cumplir y yo creo que por el cacho que es así se maneja por cumplir ya...

E.: entiendo y por ejemplo ¿qué factores cree usted o elementos hay que no toma el PME?

R.: es que la verdad es que el plan de mejoramiento escolar siempre está enfocado a las acciones que van desde dentro del colegio ya eh... por ejemplo, visitas al aula ya, las visitas al aula difícilmente van a mejorar la acción de los profesores si no tienen tiempo para ejecutar nuevas acciones o nuevas estrategias, los tiempos están súper acotados y por lo tanto le digan lo que le digan al profesor, no va a poder ejecutar otras acciones o otras estrategias, si no hay medios y sobre todo si no hay tiempo y más aún si no hay voluntad de los alumnos ni de los papas, eso por ejemplo ya, entonces un plan de visitas primero no tiene el tiempo y segundo aunque si tuviese el tiempo no hay tiempo para que se ejecuten las estrategias, eso como una de las tantas cosas

E.: okey eh... ¿durante la construcción de éstos PME, ¿cómo ha sido la relación entre profesores y entre profesores y directivos? en los dos...

R.: acá la relación entre profesores es bastante buena en lo que a PME se refiera o fuera del PME siempre la relación entre los colegas es bastante buena y... la relación entre profesores y directivos siempre es bastante mala, no porque haya eh... mala onda de parte de algunos de los dos extremos si no que hay mala comunicación, muy mala comunicación, los canales de comunicación son inexistentes prácticamente y si es que los hay tampoco se utilizan mucho, tampoco hay voluntad de comunicarse...

E.: y ¿y esto fue característico de los procesos de PME?...

R.: esto ha sido característico del colegio desde su creación...

E.: a o sea ¿en todo ámbito?...

R.: en todo ámbito

E.: ya... eh... bueno profesor pasando a la siguiente pregunta eh... ¿cómo ejecuto el PME del establecimiento?, la misma lógica considerando el del año pasado, vemos eso y después el actual...

R.: ambos planes de mejoramiento comenzaron con... una consulta a los profesores en consejo de profesores de ahí se armó el plan de mejoramiento ya... y el año pasado específicamente se construyó y luego de eso hubo una segunda consulta sobre esa segunda consulta en una jornada especialmente diseñada para eso eh... se construyó el plan final... este año fue... también en un consejo de profesores una consulta em... dirigida ya... la cosa fue digamos eh... que los profesores hicieran acciones que a su juicio eh... mejoraran el colegio, lo hicimos en un lapso de unas dos horas quizás y luego de eso eh... no supimos más, así que me imagino que se cumplió con el plazo, me imagino que el equipo de gestión a partir de eso em... formuló el plan de mejoramiento, yo la verdad que sentí que... nosotros les estábamos haciendo la pega, porque el hecho de que nos pidan a nosotros acciones para mí significa eso después yo, prácticamente corto y pego las que me parecieron a mi juicio mejores, pero esas perfectamente se me podrían ocurrir a mí, entonces es medio dictatorial la forma en que se ejecutó el plan, al elegir según la voluntad quien sabe de quién, quizá del director, de la jefa de UTP, del inspector o de la orientadora, elegir a las que ellos les parecieran...

E.: claro y ¿esto fue característico en los dos procesos?...

R.: este año fue así, este año fue apurado, este año fue rápido, este año fue por cumplir, el año pasado también pospuesto se hizo por cumplir, nadie tenía ganas de hacerlo, pero el año pasado por lo menos hubo una jornada...

E.: ¿existió el espacio, el tiempo para hacerlo?...

R.: existió el espacio para hacerlo

E.: ¿y ahora fue en una hora o dos horas?...

R.: ahora fue una cosa rápida, prácticamente yo creo que fue improvisada en el momento de hecho yo me imagino, me imagino porque esto es una cuestión totalmente imaginativa mía, pero yo me imagino que el director con su sesguito dijo eh... "chuta ¿qué hacemos? tenemos que implementar una serie de cosas y hoy día hay consejo de profes, ¡hagamos que lo implementen ellos po! y ahí después cachamos las mejores y tenemos la pega lista y salimos del cacho y salimos del consejo de profes también"...

E.: o sea yo encuentro que está bien que consideren su opinión debería haber una... como retroalimentación...

R.: y al menos debería haber un plenario donde los distintos grupos de 5 profesores presentaran y los demás dijeran, ya sí o no, o hagamos este arreglo y al final, por último ¿lo aceptamos entre todos?, si se acepta...

E.: ya, ¿o sea la cuestión, la generación de acciones era súper fragmentada?...

R.: y sin retroalimentación además...

E.: ¿tanto entre profesores y profesores y equipo de gestión?...

R.: claro, claro, exacto...

E.: bueno eh... estos fueron característicos en los dos procesos, uno que fue más rápido y otro más lento...

R.: si, si pero el año pasado fue más democrático, más democrático con más tiempo, con más participación

E.:¿y existió esta retroalimentación?

R.: existió una retroalimentación al menos, entonces nosotros por lo menos sabíamos en que iba a consistir el... el plan de mejoramiento

E.: si por ejemplo yo hablaba con otro profesor me decía "ya hicimos el plan y hay quedamos"...

R.: yo no sé cuáles son las acciones, no se cuales se están ejecutando, no tengo idea, a lo mejor hay alguna ejecutándose en este momento y yo la verdad no tengo idea, el año pasado por lo menos sabíamos con que fechas y que acciones se iban a ejecutar al final...

E.: ¿mayor conocimiento?...

R.: claro

E.: bueno profesor, teniendo en cuenta su experiencia ¿usted para que cree que se implementaron estos planes de mejora escolar acá?...

R.: ¿puedo ser bien sincero cierto?, em.. yo creo que se implementaron los planes de mejoramiento para mantener contento al pueblo ya, yo creo que los planes de mejoramiento son em... acciones necesarias para que la gente sepa que se está haciendo algo, pero que en realidad no apuntan a solucionar lo más importante, lo que es de fondo, lo más trascendental que es que los chiquillos salgan adelante, que los chiquillos logren una carrera, una vida más feliz, porque como te digo los planes de mejoramiento yo estoy viéndolo en este colegio y dudo, dudo ser tan... dudo tener una visión tan sesgada como para pensar que en otros colegios sucede algo muy contrario, porque la verdad que a nivel nacional se ve como se está echando a perder la educación pública y los planes de mejoramiento no han servido, entonces viéndolo en este colegio yo veo que no hay mejores, veo que los chicos siguen marcando el paso y por lo tanto para mí un plan de mejoramiento que no está sirviendo, si no que sirve solamente para cumplir administrativamente sencillamente como... la pildorita quezadora para que el pueblo se la trague mejor...

E.: o sea es decir esta cuestión del PME y la... ser beneficiario de la ley SEP ¿es netamente con fines de decir ya ahí estamos?...

R.: claro, démosle un poco de más plata a estos chiquillos que son más pobres y que se vea que estamos haciendo algo pero... porque te digo yo creo que si uno va a solucionar un problema tiene que solucionarlo de raíz, si este problema no se está solucionando es porque en verdad está siendo hecho para cualquier cosa menos para el problema ya, nosotros tenemos un problema de raíz y ese problema grave es la falta de motivación de los chiquillos y la indisciplina, la falta de respeto que están a la orden del día y esas cosas no se solucionan y no se solucionan desde el gobierno central ni menos por supuesto desde la corporación que es sostenedora ya, y por supuesto que no se va a solucionar de parte del director tampoco, si desde la bases digamos centrales no hay una solución a esto...

E.: okey, eh... profesor, usted teniendo en cuenta su experiencia en estos dos PME ¿qué repercusiones a tenido la implementación de ellos en su labor diaria?...

R.: a ver.... mira podría decir que de repente el plan de mejoramiento me ah... no se, quizás quitado un poco de tiempo eh... valioso para preparar mis clases quizá, pero que tampoco ha sido tanto ya, porque como te digo no se qué acciones se están implementando y hay muchas acciones que nosotros no vemos, que tiene que ver con las partes administrativas cierto con tirar platas de un lado para otro, entonces siendo sincero a mi no me ha perjudicado mucho...

E.: ya, ¿ni tampoco ha tenido repercusiones positivas?...

R.: tampoco positivo, ya que la verdad lo único, lo único que yo encuentro que directamente se ha hecho mm.. no se comprar más cosas quizás... comprar cosas no se, comprar cosas necesarias, a lo mejor hay... hay más cartulinas, más tijeras, más pegamentos em... ahora probablemente llegue algo un poco más de implementos para XXXXX entonces yo ahora estaría viendo a lo mejor quizás eh... que me beneficie un poco, pero la verdad es que el mismo tiempo em... luchando con la cobertura curricular tampoco tengo tiempo pa ocupar el XXXX aunque esté bien implementado, entonces la verdad que para mí el cambio no ha sido bueno ni malo...

E.: y por ejemplo más allá de cuestiones asociadas al aula y de su actividad curricular, ¿ha tenido repercusiones en que usted ha debido participar más acá, consejos, mayores relaciones con equipo administrativo o de gestión?...

R.: no, los consejos son una vez a la semana y esos consejos son siempre igual con plan de mejoramiento, sin plan de mejoramiento, no podría decir con ley SEP o sin ley SEP, porque yo creo que gracias a la ley SEP se tienen que implementar estos consejos semanalmente, aunque algunos sean realmente absurdos em... pero con o sin plan de mejoramiento los consejos se harían iguales...

E.: ¿tampoco ha contribuido o repercutido en las formas de organización de los profes y directiva?...

R.: nada... nada... no, no porque yo estoy igual desde que hay PME o no hay PME es lo mismo...

E.: okey, eh... profesor ahora yo tengo que preguntarle sobre la participación de la comunidad educativa en estos PME, vamos a ir con la misma lógica, los primeros son los docentes, usted me dice como fue el año pasado y luego el actual para ir haciendo al tiro la comparación...

R.: ya...

E.: profesor eh... ¿cómo describiría usted la participación de los docentes en la implementación del PME en el liceo? durante el año pasado...

R.: a ver, como te dije de nante, tomándome de lo que dije de nante, el año pasado fue bastante más democrática, fue bastante más participativa, por lo tanto yo creo que dentro de todo sirviese o no sirviese, yo creo que los profesores se sintieron más conformes de haber sido parte de eso y de que se cumplieran además los los acuerdos ya, este año la

cuestión ha sido bastante más dictatorial por tanto yo siento que ha sido escasa o casi nula la participación de los profesores...

E.: este año ya, y por ejemplo ¿en que se vio reflejada esa participación el año pasado?...

R.: el año pasado por ejemplo, nosotros eh... nos dijeron que nos iban a acompañar en el aula los directivos eh... nosotros sabíamos la primera vez al menos cuando iban a ir, hubo una retroalimentación en mi caso em.... bastante buena ya, este año en cambio... no se si se implementaran las visitas al aula igual que el año pasado, tuve una visita al aula sin aviso eh... no como habíamos quedado, eso es independiente digamos si a mi me guste o no que me avisen, pero pienso que si hay un acuerdo debe cumplirse, si a nosotros nos hubiesen dicho "ya los vamos a visitar sin aviso", perfecto vengan no hay problema con eso no me molesta, entonces por eso te digo ni siquiera sé si en realidad siguen los mismos del año pasado o hubo algo nuevo...

E.: y ¿cómo describiría usted la participación de los directivos en la implementación de los PME? el año pasado y el actual...

R.: los directivos son los que más trabajan en el plan de mejoramiento en... en cuanto a la realización ya... porque ellos son los que tienen que cumplir administrativamente con eso en.... el año pasado hubo mucha presencia del director, de la directora digamos em.... incluso en las aulas, yo no se si este director actualmente estará participando de... o solamente será el ejecutor ya, la verdad es que no lo se, tengo como mucho desconocimiento del actuar de ellos en el plan de mejoramiento, lo que si se que el año pasado había mucha presencia del equipo de gestión, habían acciones que se implementaban donde se veían, este año yo veo mucho trabajo de oficina o por lo menos creo que hay mucho trabajo, porque los veo en las oficinas...

E.: ¿y la relación directivos docentes, ha cambiado como me decía usted?...

R.: el año pasado hubo algunos conflictos con parte del equipo de gestión y la relación fue muy mala, pero por una cosa más bien yo creo que se volvió personal, este año no existen esos conflictos que que al parecer fuesen personales, pero no hay mayor relación tampoco, el año pasado al menos hubo una relación con la directora yo encuentro hermosa, de verdad fue linda porque... la directora era una persona que que tenía llegada con nosotros, que te hacía sentir bien eh... que valoraba, se notaba que valoraba tu trabajo, este año yo no lo veo muy así... por lo tanto la relación se ha echado a perder, si hablamos de director, no de la persona que (ininteligible), sino que de director docente, este año la relación se ha echado a perder...

E.: ¿y eso ha afectado lo de las relaciones ?...

R.: claro en el desconocimiento, yo creo que un desconocimiento total, porque desde el momento en que solo a nosotros nos pidieron acciones, saber cuales se seleccionar, si yo ni siquiera sabía cuales acciones estaban trabajando mis colegas del grupo de al lado, yo sabía que dimensiones estaban trabajando ellos, pero no sabía cuales acciones implementaron, entonces saber cuáles de todas se llevaron a cabo...

E.: o sea podríamos decir, volviendo un poquito a lo anterior, si bien la participación docente existió ¿fue fragmentada?...

R.: exacto...

E.: a o sea el año pasado no...

R.: no el año pasado no, el año pasado fue

E.: ¿hubo un plenario?...

R.: si hubo un plenario, hubo participación, hubo democracia en esto y hubo comunicación después...

E.: ¿pero actualmente?...

R.: yo no he recibido un papel que diga este es el plan de mejoramiento, el año pasado a estas alturas yo tenía en mis manos absolutamente todo lo que se había hecho, yo soy XXXX aparte de digamos de.... de... profesor de XXXXX em... entonces el año pasado como XXXXXX me llegaban todos los XXXXXXXXXXXX, este año el equipo de gestión ni siquiera sabía que había XXXXXX, y no es que ni siquiera se les hubiera informado, porque cuando llegaron ellos como equipo nuevo, yo les informe que había una XXXXXX, pero yo no se si fue poca la atención o qué, pero hace 4 días atrás por esas cosas de la vida, conversando con gente de la dirección me plantearon que querían hacer XXXXX y yo le dije pero si hay una XXXXX (se omite información, para resguardo identidad entrevistado, no se transcribe ultima parte)..., este año nadie sabe nada...

E.: nadie sabe nada, ¿o sea trabaja un grupo de profes, plantea sus acciones y queda ahí nomas?

R.: si es que se implemento alguna, quizás no, ni siquiera sé que, si resultaron ridículas las acciones que planteamos ya...

E.: ¿absolutamente nada?...

R.: cero retroalimentación...

E.: ya eh... bueno, el siguiente actor de la comunidad educativa que yo quiero que usted me describa su participación en los PME corresponde a los alumnos ¿cómo fue?...

R.: la verdad es que no tengo idea no sé si participaron, el año pasado si participaron , el año pasado en la jornada esa jornada fue avisada y con representantes del centro de estudiantes que participaron en las mismas instancias que los profesores en las mismas instancias que los paradocentes y todos los asistentes de la educación ya , el año pasado yo no se si participaron los apoderados, la verdad es que no me acuerdo, el año pasado no había prácticamente presencia de los apoderados, por más que se llamaba, por más que se invitaba no aparecían, entonces yo creo que si no hubo participación de apoderados el año pasado fue mala suerte, este año no sé, no sé si participaron los alumnos y si participaron no sé cómo ni cuando...

E.: volvemos a lo mismo...

R.: no tengo idea, desconozco totalmente eso...

E.: ¿ y usted encuentra que el año pasado la opinión de los alumnos o su juicio frente a la construcción de este PME y su implementación tuvieron incidencia?...

R.: yo creo que fue tan importante y tan valiedera como la de cualquier otro actor de de la comunidad... o sea en realidad no digo yo creo, así fue porque estábamos presentes...

E.: ya ¿este año no se sabe?...

R.: no, no sé nada...

E.: y en cuanto a los apoderados, usted me señalado que....

R.: el año pasado fue de mala suerte, no me acuerdo si participaron porque pocos apoderados vi, de hecho ni siquiera se logro implementar un centro de padre, este año creo que hay un centro de padres, no s, no se la verdad tampoco, pero al parecer parece pare que hay algo... pero la participación de los apoderados siempre es tan poca que no se sabe mucho de ellos..

E.: ¿usted cree que sería importante que ellos participaran?...

R.: yo creo que es sumamente importante, creo que hay... mucha acciones que... pueden venir de los apoderados desde la mirada de ellos, porque yo como docente siempre voy a tener mi mirada hacia la misión mía, mi misión es tener una cobertura curricular, mi misión es sacar adelante a los chiquillos, mi misión es retroalimentar, mi misión que es hacer que ellos desde de de lo que yo pueda cierto sean un poco más felices, pero los papas tienen esa otra mirada, esa mirada que esta el resto de la jornada, dos tercios del día los chiquillos están afuera y por lo tanto esos dos tercios de la vida de ellos que no van a pasar acá lo están mirando los papas, por lo tanto la mirada de ellos es sumamente importante y las acciones que ellos puedan ejecutar, las relaciones que ellos puedan tener con la redes fuera del colegio, yo creo que hay redes que los apoderados pueden llegar que nosotros ni siquiera nos imaginamos...

E.: bueno profesor eh... teniendo en consideración los dos PME que se han implementado acá, yo quiero que usted me señales ¿qué aspectos de la organización escolar o bien de la gestión o de la organización entre profesores cree que han limitado el funcionamiento de los PME?...

R.: el año pasado hubo... ah... eh... hubo hubo acciones de parte de las jefes de YTP eh... para cumplir con los planes de mejoramiento que tenían que ver con la implementación eh... del 100% de cobertura... ya, para eso estas jefes de UTP plantearon pruebas de nivel por unidad... para los ramos que tenían dos horas a la semana hacer pruebas de nivel por unidad fue realmente caótico, el año pasado nosotros trabajamos en pro de la evaluación, el año pasado trabajamos con la carreta primero y los bueyes después, porque no había tiempo de retroalimentar, no había tiempo de nada más que de ser unos burros de carga ya con la mirada hacia adelante del 100% de cobertura y nada más, sin mirar diferencias entre los alumnos, sin mirar intereses, sin mirar distintas formas de evaluación, al menos para los profesores que teníamos 2 o 3 horas por nuestra asignatura fue realmente caótico... y eso nos limito nos limito, nos limito en todo sentido, nos limito en el aula, nos limito en el ánimo, nos limito en las relaciones, rompió relaciones, este año ha sido diferente, este año los profesores hemos vuelto a tener autonomía, me imagino que el plan de mejoramiento fue distinto jajaja porque no lo conozco, pero me imagino que dentro del plan de mejoramiento de este año eh... hubo alguna evaluación de parte del equipo de gestión y que miraron la desgracia en la que habíamos caído el

año pasado y y y a lo mejor hicieron acciones diferentes o quizás por otro lado no tomaron en cuenta este punto y por eso volvemos a tener autonomía ya, pero a mí la falta de autonomía dentro del plan de mejoramiento del año pasado fue lo que me limito terriblemente, este año ha sido así, no me he visto limitado

E.: ¿y esta falta de autonomía se debe una imposición de parte del equipo directivo o eso mismo ustedes lo decidieron?...

R.: esa fue una imposición absoluta, como yo te dije hubo mucha democracia el año pasado, pero habían cosas que dependían de la unidad técnica directamente y esas cosas fueron absolutamente dictatoriales e impuestas, ni siquiera la directora logro echar atrás eso aunque todo el pueblo jaja estaba en contra de eso, no hubo caso porque eso pertenecía ah.... las decisiones de la UTP y la directora siempre fue muy respetuosa de... las personas y de las leyes y como eso no le incumbía a ella, lamentablemente lo tuvo que aceptar a regañadientes igual que nosotros, tuvimos que aceptar esa imposición

E.: ¿algún otro aspecto de la organización que limite el funcionamiento de los PME?...

R.: mmm, no la verdad es que no, bueno de repente me he visto obligado a realizar ciertas prácticas digamos que no me acomodan, por decirte no se po, la obligatoriedad de usar tantas veces al año eh... la sala de computación

E.: (ininteligible)...

R.: o sea la verdad es que yo me he negado rotundamente, me he hecho el loco y.... y no lo he hecho, pero obviamente sintiéndome un poco mal, porque no estoy cumpliendo con eso, no sintiéndome profe eso es una cuestión totalmente distinta, no no, sintiéndome medio mal porque como empleado no estoy cumpliendo lo que me están exigiendo los jefes, pero evidentemente es en pro a una cuestión pedagógica, en pro de una cuestión de según lo que yo pienso, lo que yo creo que es bueno para mis estudiantes y no con un sentido de... de decir a yo me las se todas, no sencillamente basado en mi experiencia, basado en lo que estudie, lo que estudie y en lo que fui bastante bueno además cuando estudie...

E.: ya y por ejemplo, tomando yo limitantes que he visto mientras hemos hablado ¿usted consideraría elementos tales que han limitado la fragmentación en cuanto a... que ha existido en la construcción de estos PME en cuanto a los funcionarios del colegio, la falta de tiempo, tal vez la no existencia de canales?...

R.: a mi quizás lo que me ha limitado y gracias por retomar mis palabras, porque la verdad en este momento estaba olvidando algo que ha sido importante, que no tiene que ver precisamente con el PME pero que si con las acciones del PME, eh... digo digo no tiene que ver con la construcción, sino con la implementación de las acciones, se supone que dentro del PME hay acciones que tienen que ver con eh... las reglas del colegio, las reglas de disciplina sobre todo... la verdad es que no se si esas reglas están, no sé si hay algo en el PME que apunte a lo que es... el cumplimiento del... reglamento del manual de convivencia, el año pasado estaba explicito, este año también hay un manual de convivencia creo que es el mismo del año pasado no lo sé, no ha llegado a mis manos todavía eh... y la verdad es que nos tiene a nosotros bien jodidos son los consejos de disciplina, nosotros prácticamente en los consejos de profesores lo que hacemos es

escuchar distintas cosas de parte del director, inspectoria general, eh... UTO y orientación, pero la verdad es que hasta el momento no van muchas cosas que a nosotros nos interesen ya, la mayoría de las cosas que escuchamos son trámites administrativos, trámites administrativos o nos meten cuco por la matricula o... o nos echan la culpa de los atrasos o la verdad es que siempre somos los que nos echan la culpa de todo, pero la verdad es que nosotros necesitamos consejos de disciplina, nosotros necesitamos tener acciones que vayan adentro de la sala y que tengan que ver con... con lo que pasa con los estudiantes dentro de la sala para que puedan aprender ya, a nosotros nos pueden decir "hagan estas pruebas, hagan este tipo de pruebas, pasen esta cantidad de materia", pero si hay un circo adentro de la sala ya eh... ¿cómo lo vas a hacer?, tu puedes tener manejo de grupo, mucho manejo de grupo, pero estamos hablando de un montón de chiquillos y de un montón de chiquillos de características especiales, para las cuales nosotros no fuimos ni siquiera adiestrados, no fuimos ni educados ni menos adiestrados ya, porque por ultimo un adiestramiento en lo que es tratar con niños vulnerables y por ultimo acciones que se condigan con esa esa información, no no tenemos nada de eso, o sea si yo tengo un chico que aquí me faltó el respeto o que... me grito, me tiro la meza encima o que me paso a levar eso queda ahí y sigue quedando ahí... tampoco sabemos por ejemplo no se po de estos niños que tienen una cantidad enorme de promedios rojos pedagógicamente hablando, ¿qué pasa con ellos?, ¿qué va a pasar?, las instancias de comunicación son muy pocas, son muy básicas además, todo se tira al boleo nomas que quede en acta, la cuestión es que quede en acta, ¿por qué?, obviamente para cumplir con el PME

E.: ¿es un hacer por hacer?...

R.: por cumplir, absolutamente por cumplir...

E.: ¿y eso se ve reflejado tanto en el equipo directivo y de gestión, como los docentes?...

R.: claro y las acciones pobres, las acciones pobres que se implementan y que le quitan el tiempo a las acciones importantes... porque imagínate que más importante que un chiquillo que tiene un montón de promedios rojos y que tiene un comportamiento pero terrible que está afectando a todos los demás compañeros, pero eso no se puede porque hay que cumplir con esta otra cosa, que se está haciendo por cumplir...

E.: ¿no existe una reflexión?...

R.: no po no existe, entonces en ese aspecto (ininteligible), tú te desinteresai, te desenmarcai del consejo de profesores, los dejai que hablen, tal como hacen los chiquillos con nosotros, los dejai que hablen que se desahoguen, ya así con cara de ya si si, porque al final como te digo es una cuestión de la que tu no estay participando que no tiene mayor injerencia ya, porque lo que si tiene mayor injerencia es lo que no se hace, lo que no se esta haciendo...

E.: ¿es una cuestión de higiene mental?...

R.: claro, exacto

E.: se escucha y después...

R.: claro, porque las cosas realmente importante al final las tenemos que hacer nosotros solos, nosotros solos nos apoyamos en la disciplina, los profes hemos tomado eh... que acciones vamos a tratar de implementar, obviamente no todos remamos pal mismo lado entonces no siempre resulta, pero en general podemos hacer las clases y no es gracias a un plan de mejoramiento o a una buena política del colegio, en este colegio es exclusivamente profesores ya y algunos inspectores...

E.: o sea los directivos no...

R.: no saben mucho lo que pasa en el aula, porque de hecho toman decisiones em... decisiones, toman decisiones por ejemplo que uno sabe que no van a resultar, entonces parece que no supieran que tipo de estudiantes tienen, te voy a dar un ejemplo, nos pidieron llenar una ficha de matriculas y nos dieron los siguientes plazos..."esta ficha se entrega tal día, los alumnos la entregan al otro día, los profesores la van a tener tal día ya" y todo lindo así, todo súper súper lindo en el papel, pero nosotros les dijimos en ese mismo momento sts cosas no van a llegar al otro día con los estudiantes que nosotros tenemos estas cuestiones van a llegar tres semanas después y siempre y cuando los estemos molestando todos los días y siempre y cuando tengamos más copias para los que se les perdió... entonces el hecho de mandarte una cuestión con un día de plazo quiere decir que no saben en qué colegio están, más encima ya, los profesores después que llegue esta ficha la van a llenar eh... y no nos dieron tiempo para hacerlo, recién después de una semana que... recién después de dos o tres días que nos habían entregado esto y... esto hay que hacerlo hasta tal día y ¿cómo en qué tiempo?, a "lo vamos a ver, entonces es improvisación sobre la marcha... de verdad yo creo que este colegio funciona por los profes y... con esto no estoy siendo soberbio, todo lo contrario estoy sumamente orgulloso de eso...

E.: okey, acá viene una pregunta más menos relacionado a eso ¿qué aspectos de la organización escolar, relaciones etcétera, cree usted que han facilitado el funcionamiento de los planes de mejora escolar?...

R.: am... yo lo que sé es que los profesores tienen muy buenas relaciones y los profesores con los estudiantes, al no saber cuáles son las acciones del PME es difícil saber cómo contribuye cada parte de la comunidad eh... yo creo que los profes y los alumnos han sido eh... han facilitado digamos las acciones si es que las hay... y creo que por su buena relación, pero como te digo no... es difícil responder eso porque al no saber cuáles son las acciones...

E.: y durante el año pasado que había más claridad, ¿qué aspectos facilitaron que anduvieran los PME?...

R.: eh... el año pasado la direc... no no puedo decir la dirección, la directora, el año pasado la directora eh... los profesores y los estudiantes...

E.: ¿en qué sentidos los profesores?, ¿en qué sentido la directora?...

R.: la directora porque ella nos escuchaba, comprendía nuestras inquietudes, daba tiempos dentro de los difícil que es tener tiempos acá porque... eh... con este cuento de cumplir con la cobertura eh... no teni tiempo para nada, o sea teni que implementar, a ti por ejemplo te dicen " teni que implementar en mayo es el mes del mar y después el mes

de no sé qué, después el mes de no sé qué, pero pasa el 100% de cobertura y has todo esto y sin tiempo", porque hay que estar en clases, dentro de todas esas dificultades la directora nos dio tiempo para nosotros ejecutar, los profesores como ejecutores em... de los acuerdos a los que se llegaba, yo creo que eso facilito mucho y los alumnos por supuesto con mucha voluntad, nos escucharon y participaron, participaron arto en lo que se trato por ejemplo de sacar el colegio a la comunidad de hacer participar eh... ellos se integraron a los concurso de ortografía, se integraron por ejemplo al festival de ingles, cosa digamos que los profesores los llevaron a cabo también con trabajo extra...

E.: existió la disposición de los profesores y alumnos para que esto andará...

R.: absoluta disposición y de parte de la directora

E.: y por ejemplo esta disposición de todos los profesores y este animo de participar ¿se veía en todo el equipo docente?...

R.: no no siempre, son siempre los mismos los que trabajan, siempre hay un grupo de profesores que se resta, pero... como grupo de profesores que se resta para los que trabajamos ellos son pocos importantes para nosotros, o sea te juro que yo pa mi son bichos raros y yo los miro incluso con desprecio me entiendes, soy sincero en ese aspecto, para mi los que valen son los profesores que trabajan, no los que te otorgan tiempo extra no, porque yo de hecho no tendría porque hacerlo y si lo hago tampoco no me siento culpable de no entregar mi tiempo no, tengo cosas personales, pero para mi un profesor que esta acá que trabaje, cumple y participa aunque sea en su horario vale para mi lo otro no vale, entonces nosotros aramos con los huelles que hay como se dice...

E.: y por ejemplo ya, están los profesores que participan, que tal vez tratan de hacer un trabajo más reflexivo no sé y ¿estos profesores no participaban de nada o ejecutaban por ejecutar?

R.: si po ellos ejecutan por ejecutar, pero lo bueno es que son los mínimos, los mínimos me entendí, son... una pequeña porquería dentro del colegio...

E.: jajaja eh... ¿algún otro aspecto de la organización que haya facilitado el funcionamiento de los PME?...

R.: los asistentes de la educación la mayoría también son súper cooperadores, algunos de ellos siempre andan de la mano con nosotros eh... y lo otro es que habían medios económicos también, porque el hecho digamos de que llegue plata extra siempre te facilita la labor...

E.: ¿un apoyo externo?

R.: claro de todas maneras, o sea eh... no era tan rico siempre hacer una ceremonia sin que ni siquiera se entregara una medallita, entonces por lo menos ahora era más bonito, era más motivador, bueno la plata siempre motiva en todo aspecto, pero aparte de eso digamos, inspectores, profesores, la directora del año pasado y yo creo que nada mas, este año.....este año a habido desorden con las jefes de UTP, jefes de UTP que no se sabía quién era, qué jefe de UTP había, cual no, llego una jefe de UTP nueva, había un poco de desorden, entonces no los puedo culpar...

E.: o sea profesor eh... viendo ese aspecto ¿la alta rotación por así decirlo a dificultado un poco esto?...

R.: en el equipo de gestión sobre todo, mucho, o sea mucho mucho mucho y lo peor de todo es que nosotros en algún momento tuvimos en el equipo de gestión eh... personas que eran apoyadas por la comunidad, en este momento no, en este momento hasta las personas que están dirigiéndonos han sido impuestas, entonces eso también eh... crea ciertos anticuerpos, te afecta porque de cierta forma tu no le teni muy buena a cierto personajes y si cumpli, cumpli porque si no on tantas ganas, por supuesto como te decía yo hay profes que siempre trabajan, que siempre van a cumplir, que siempre van a cumplir bien, pero tu sabi que el bien siempre se puede mejorar... puede llegar a ser no perfecto, pero casi...

E.: ¿excelente?...

R.: puede ser...

E.: eh... bueno profesor quiero que usted me señale ¿qué posibilidades de cambio ve en el establecimiento mediante la implementación de PME?...

R.: uuuuh!, yo creo que tu ya conoces sí...mi respuesta y esta súper clara, yo creo que el plan de mejoramiento escolar no va a cambiar la realidad de nuestro colegio, no va a cambiar la... la calidad de la educación, eh... para mí un colegio que sea realmente efectivo va a cambiar cuando... las personas se hagan responsables de si mismas, cuando el gobierno central responsabilice a las personas por sus actos, cuando dejen de ser tan permisivos y eso en todo ámbito, yo creo que esto va a mejorar cuando los estudiantes se comporten dentro de la sala de clases, cuando los profesores hagan sus clases, cuando el director tenga normas claras y el a partir de su equipo supervisen que esas normas se cumplan...

E.: ya

R.: y cuando los malos profesores sean eliminados, sin ningún asco y sin ninguna pena de este sistema, ese profesor que no hace las clases, ese profesor que deja que los cabros se le salgan por la ventana, que deja que ensucien y más con chiquillos que poco se comportan, ese profesores tiene que salir, esos chiquillos tienen que aprender a comportarse, no salir a hacerse responsable, aprender, pero ahora con estas políticas permisivas que hay nadie aprende nada y las personas inteligentes que se supone que son los profes están echados en los huevos porque no les pasa nada... así que el plan de mejoramiento no va a servir, para mí que se endurezcan las políticas y que la gente se responsabilice, eso va a servir...

E.: ¿un problema más a nivel social?

R.: absolutamente y lástima que se estén implementando estos planes de mejoramiento que gastan tantas lucas, eh... según mi punto de vista en algo que no va a mejorar es una lastima...

E.: este dinero no esta... ¿ es un analgésico para..?

R.: claro, o sea desde el momento que a ti te dicen "oye pero si anualmente son cincuenta y tantos millones que se van a cada colegio", entonces la gente dice "cincuenta y tanto millones de peso a cada colegio woow y en la comuna de la florida fabuloso", pero de esos cincuenta y tantos millones de pesos cuanto se quedan en la corporación que es el sostenedor que los aplica en planes que de repente no sirven en... la contratación de ates que cuestan treinta y tantos millones por cada colegio, más ciertas platas de algunas campañas de matriculas millonarias y poco efectivas y lo que esta llegando al colegio son alrededor no sé 12.000.000.000 de pesos, en los cuales si tu cachay que con 12 millones de pesos tu alcanzai a pagarle con suerte a un psicólogo y una asistente social ¿y el resto de plata que queda? y entonces se, pucha no se po se esta dando una cantidad de millones de plata en esta en esta ley SEP, para planes de mejoramiento que al colegio no están llegando...

E.: una consulta ¿usted que rol ve acá a la COMUDEF o responsabilidades en este tema de la ley SEP y PME?...

R.: yo creo que la COMUDEF no apoya las decisiones de los directores, cuando un director o el equipo o la comunidad le dicen a un alumno "tu por tales características, teni que irte a un colegio más cerca de tu casa o a ti ya se te dieron todas las oportunidades en este colegio no más, agradeciste o lo que sea" y resulta que de la COMUDEF te obligan a tener a cierto chiquillo acá, cuando vei que a la comunidad no le está sirviendo, para su progreso no le sirve, entonces que te digan "no esté chiquillo" listo tiene que quedarse acá o que de repente nosotros en nuestro manual de convivencia diga que los chiquillos no tienen que venir con el pelo teñido o no tienen que venir con el pelo largo y resulta que la COMUDEF te obliga a tenerlos acá eso es 0 apoyo, yo no digo eso es independiente de si eh... es lindo o es bueno o no tener el pelo largo me da lo mismo, pero reglas son reglas y son reglas hechas por toda la comunidad incluyendo los estudiantes, entonces que después te chaqueteen verdad y te digan "no po usted deje entrar a los cabros, no discrimine", entonces pa que nos hacen hacer un manual, entonces 0 apoyo de la COMUDEF, gasto de plata en ATES que no te sirven, o sea imagínate se gastan treinta y tantos millones en un programa de computación, cuando teni una sala de computación que te alcanza para la mitad del curso, computadores si buenos, pero para la mitad del curso, o sea ellos implementan esta cuestión y no están viendo la salud mental de la pobre persona que esta tratando de implementar esto con la mitad del curso haciendo nada, mientras la mitad del curso trabaja si es que, porque la mitad que está desocupada no los dejan tampoco trabajar, 0 apoyo por parte de los sostenedores, gasto de plata inútiles...

E.: desconocimiento tal vez de la realidad del colegio?...

R.: yo creo que ellos se quedaron pensando en la vieja escuela, yo creo que ellos piensan que un profesor llega y los niños atienden cachay...

E.: ya... eh... profesor llegamos a la última pregunta, yo se que usted no tiene una mirada muy favorable sobre los PME y que tal vez cree que no producen cambios, pero suponiendo que usted fuese director de la escuela y ya es beneficiario de estos planes de mejora escolar eh.. ¿qué medidas adoptaría para un mejor funcionamiento de estos en el establecimiento?...

R.: chuta es difícil para los directores es difícil, porque como te decía el gobierno central es muy permisivo, por lo tanto para un director es sumamente difícil, pero suponiendo que yo pudiese ejercer una autoridad eh... para mí sería la contratación de... profesores que pudieran eh... asistir en el aula a los profesores titulares o porque no dos profesores titulares, sino nos van a disminuir la cantidad de alumnos, porque si pudiésemos disminuir la cantidad de alumnos sería espectacular, tomaría medidas disciplinarias efectivas en el atraso de los chiquillos, mandaría a buscar personalmente a buscar a los profesores que no estén cumpliendo y si al cabo de cierto tiempo este profesor no entendió yo haría valer como director todos los mecanismos para sacarlo de mi colegio... y así mismo con los estudiantes, cuando un estudiante no entendió es porque sencillamente el colegio no le sirvió para entender y necesita otro tipo de apoyo y por lo tanto derivaría al personaje para que fuese apoyado

E.: y a nivel de formas de organización ¿qué medidas tomaría, funcionamiento?...

R.: yo creo que necesitaría más, un poco más de personal eh... si quiero que los profesores por ejemplo tengan tiempo para implementar, tendría una persona que suba las notas, que llene los libros, hay un montón de cosas que los inspectores no pueden hacer, que no pueden hacer porque el gobierno central ha dicho no esto no es pega de los inspectores, ¿es pega de quien?, no sé, porque encuentro absurdo que un profesional tenga que gastar su tiempo en papeles absurdos que los puede llenar cualquier persona... eh... por lo tanto tener eh... una cantidad de personal adecuado... por supuesto tener más que un psicólogo por horas, por supuesto tener que una asistente social que de hecho yo no sé si este año esta, porque hasta el año pasado habían algunos asistentes sociales y... supervisión, para mí sería la supervisión la manera de hecho teóricamente la gente funciona un poco bajo el látigo jajaja,

E.: y ¿alguna otra medida de forma... más instancias de participación, reunión, los tiempos o los mismos problemas que mencionaba?...

R.: so también es difícil pero yo creo que eh... sería súper necesario tener mayor cantidad de consejos donde participaran los profesores con sus inquietudes y no cantidad de consejos con cuestiones administrativas impuestas, porque si mientras los profesores no... estén dando la opinión, mientras los auxiliares no estén dando la opinión o los inspectores o los estudiantes, obviamente se van a sentir muy desinteresados, todo lo que es impuesto va contra nuestra naturaleza, nosotros somos seres libres y por lo tanto cualquier cosa que nos impongan va a ir contra nuestra naturaleza y nos va a costar energía para costearlo, dar tiempos, tiempos de reflexión y de participación y luego de eso acciones que se puedan apreciar, porque por ultimo si algo sale mal el profesor va a decir "chuta yo fui el responsable de esa acción", pero ahora cuando las cosas salen mal que dice uno "bueno cuestiones que se le ocurrieron a ellos nomas po" que me importa a mí como salió...

E.: y por ejemplo si no existe esa participación y comunicación, ¿se da esa ejecución automática?...

R.: claro, claro... así es nomas po, cumplir porque hay que cumplir porque estay dentro de un horario laboral...

E.: eh... bueno profesor hemos llegado al final de la entrevista...eh.. yo quería, si usted desea darle un tiempo un espacio, aclarar alguna idea, señalar algo más si es que tiene...

R.: si tengo, jajaja siempre...

E.: siempre hay algo...

R.: creo que hay algo súper importante que no depende del director específicamente, más bien depende de la voluntad de los sostenedores, eh... en Chile se ha legalizado hay una ley digamos de hace hace mucho tiempo que dice que los profesores tienen que estar eh... que puede haber un 20% de dotación de profesores que son a contrata y no más que eso y actualmente en la Florida hay un 80% de profesores a contrata y 20 titulares, de hecho aquí en el colegio de los 40 y tantos profes, hay 4 o 5 que están contratados, el hecho de no tener una seguridad laboral hace que uno no se comprometa, que no se comprometa demasiado, porque tu no sacas nada con implementar algo si no sabes si en marzo vas a volver, por lo tanto darle tu energía a algo que puede terminar abruptamente y sin aviso, porque a ti te avisan el primero de marzo si tu estas o no estás con trabajo y en marzo te dan unas pocas horas que alomejor van a subir al final de marzo, eso hace que esta cuestión sea penca siempre, todos los años y de que uno no se comprometa al 100...

E.: ¿hay también está el tema de la rotación docente?...

R.: absolutamente, absolutamente, entonces no... yo de verdad no me voy a comprometer jamás al 100, ni voy a implementar estrategias a largo plazo y lamentablemente las estrategias a largo plazo son las que resultan, pero yo no lo voy a hacer mientras no tenga contrato aquí en este colegio, porque como voy a hacer algo en lo que voy a invertir un montón de energía, porque la ver... en cualquier proyecto la mayor cantidad de energía se invierte al principio, entonces yo como me voy a estar matando a mis X años para algo que quizá no va a servir, ni siquiera es por flojera, es porque si yo me voy mis proyectos no van a servir, por lo tanto para que me gaste, en cambio si yo tengo un contrato acá en este colegio y yo sé que voy a estar unos años nomas, por último los años hasta los años que yo quiera, haciendo bien mi pega, yo si voy a invertir energía y si voy a hacer cosas a largo plazo y me voy a comprometer con ellas porque obviamente mi empleador se comprometió conmigo... eh... y eso po, eso nada más

E.: ¿algo más que quiera agregar?...

R.: si que le paguen a los profes como se debe, que les paguen a los profesores como los profesionales que son, no todos los profesores llegaron a... a estudiar con... con 500 puntos ya, y no digo que tener 500 puntos limite a las personas, pero hay personas como yo que hicimos las cosas que hicimos bien las cosas desde siempre, hay muchas personas como yo que fuimos los primeros en el colegio, fuimos los primeros en la universidad, tenemos un título además de este y salimos con honores... entonces creo que nos merecemos no solamente el reconocimiento de las familias "o este cabro es seco", también un reconocimiento monetario, porque hacemos una pega muy importante y por Dios que nos cuesta...

E.: ¿estamos profe?...

R.: estamos...

E.: okey, muchas gracias...

Docente número 2

Entrevistador: eh... bueno comenzamos la entrevista con el profesor B eh... en cuanto a los planes de mejora asociados a la ley SEP que se han implementado en el establecimiento, eh... la primera pregunta en su opinión ¿qué es para usted un plan de mejora escolar?

Respondedor: eh... para mí el plan de mejora escolar tiene que ver o tiene que ser eh... realizado con el fin de mejorar la aplicación de cada profesor dentro de su clase o la... buscar facilitadores para lograr estos aprendizajes dentro de de de la asignatura o para o... eh... buscar facilitadores de la convivencia, buscar facilitadores para los distintos aspectos y ámbitos que hay dentro de un establecimiento educacional, eso es lo que yo entiendo y me gustaría que fuese el PME ya

E.: bueno y usted me podría contar más menos ¿cómo se construyó el primer PME del establecimiento, el del año pasad?, ¿cómo fue acá las formas que se gestionaron?...

R.: eh... durante el... PME nos presentaron que era lo que era PME en un consejo de profesores y se trabajo de la siguiente forma, el PME tiene distintos ámbitos, se separaron en distintos grupos los profesores y cada grupo tomo distintos ámbitos, creo que fueron dos ámbitos por grupo y los cuales tu tenías que crear la acción y fundamentar la acción, ¿por que querías hacerla? y eh... buscar la ejecución y los indicadores de cada de cada proyec.. de cada plan de mejora que tenias en los distintos ámbitos, eso se le entrego a la a la dirección y de la dirección aparte de los proyectos, planes de mejora que tenían ellos tomaron los que eran más viables y se construyó el plan de mejoramiento completo...

E.: es decir ¿usted me podría señalar que existió participación docente durante la ejecución de tales planes?...

R.: si o... en cuanto a la realización si, no completamente de cada una de las acciones, pero si en algunos ámbitos si hubo acciones que fueron eh... elaboradas por parte de los docentes y fueron tomadas por la dirección para ejecutarlas...

E.: es decir, para ir cerrando un poquito la idea eh... ¿la opinión de los docentes fue considerada para la construcción del PME?...

R.: fue considerada, si fue considerada...

E.: y respecto al PME actual ¿cómo fue la construcción de éste?...

R.: eh... mira fue muy similar, pero esta vez hubo menor tiempo porque me parece que.. por debido a la dirección nueva que había, pasaron los tiempos y tuvimos que hacerlo en un sólo consejo de la misma forma fue eh... 4 -5 profesores tomen ahora tienen ustedes el ámbito de de de convivencia escolar, tienen el ámbito de... no me acuerdo cual era otro ámbito, pero tómenlo y ejecútenlo y otros profesores tomaban otros ámbitos, en cambio el año anterior fue, la gran parte de los profesores hicimos casi todos los ámbitos...

E.: o sea tuvieron influencia en diversos aspectos...

R.: claro si bien no fue influencia total, pero si diste tus puntos de vista y lo que tu creías que podías mejorar eh... lo diste ah.. diste la opinión de eso, en cambio este año fue "toma tu estos dos ámbitos, toma tu estos dos y cada uno hacia" y si tu no estabas en el ámbito de convivencia escolar tu no tenías a lo mejor idea de lo que es lo que se va a ejecutar del proyecto este año...

E.: o sea mira yo... de lo que tú me dices veo que en una primera instancia o en el primer PME existieron más espacios y más tiempo para realizar esté, ¿el segundo se hizo muy rápido hubo poco tiempo?...

R.: claro fue así, hubo menor tiempo y al estar más apurado cada uno trabajo y creo que para la seriedad y lo que se necesita realmente el PME debiese tener un periodo relativamente em.. no largo pero si donde... normal dentro de que pudiese eh... analizar cuáles son las problemáticas del colegio en os distintos ámbitos, buscar las distintas respuestas a esto y así elaborar las acciones y los distintos planes en cada uno de los ámbitos...

E.: bueno, pasando a la siguiente pregunta ¿cómo se ejecuto el PME del establecimiento? el primero

R.: mira me es... así por acordarme que cosa se ejecuto tal cual no lo tengo demasiado claro no me es... me es... no identifico una acción mm... visual así como esto fue lo que hicimos, esto fue la acción, esto fue lo que hay que hacer porque.. lo que escribimos en el PME no lo vi así tangible, a lo mejor fueron distintas cosas pero no fue "oye sabes que esto fue lo que nosotros opinamos o esto fue realmente lo del PME que vimos " no no no no lo recuerdo así ahora, aprioris no lo recuerdo así como tangible de decirte "sabi que mira la ejecución fue eh.. tal o cual" si bien en la elaboración participamos todos, yo por lo menos no recuerdo como se implemento o ejecuto el PME del año pasado...

E.: o sea yo por lo que tú me dices veo que... em... la ejecución fue como no hubo información sobre ésta y no hubo tanta participación de los docentes en ella...

R.: claro a lo mejor hubo ejecución de algunos docentes, o sea participación de algunos docentes porque... una vez que em... se crearon la acciones también hubo personas que quedaron a cargo de estas acciones po, puede ser que en estas acciones allá quedado algún docente y estos docentes si van a tener mayor claridad cómo se implemento, pero por ejemplo yo que no quede a cargo de ninguna acción eh.. no recuerdo ahora a buenas y primera, que fue como lo implementaron, no no lo recuerdo

E.: ¿y el actual como se ha ejecutado?...

R.: mira eh... en estos momentos como te digo y es lo que conversamos un poco antes como yo estoy ligado en un ámbito donde las los el plan de mejora del PME no se tocan aquí dentro del colegio sino que vienen de afuera eh.. tampoco los veo eso puede ser por eso puede ser que yo no veo los planes de mejora en los distintos ámbitos porque al estar eh... cerrados los planes de mejora en el ámbito donde..que yo me estoy desarrollando yo no los veo po, yo veo mi clase y mi clase sigue siendo la misma y no tengo el plan de mejora, porque el plan de mejora para mi área esta en otro lado...

E.: ¿está en la cúpula, no llega a las bases?...

R.: claro claro...

E.: y por ejemplo, disculpa que te insista ¿ cómo ha sido o si tú has podido ver cómo han sido la ejecución de estos planes de mejora más allá de tu asignatura?... ¿cómo han sido las acciones que han tomado los docentes o los mismos directivos y la comunidad escolar en general?, si es que lo visualiza

R.: es que como te comentaba, seguramente algún otro profesor que está más cercano a los planes de mejora porque están en su área, si lo va a visualizar de esa manera, pero yo eh... en estos momentos no veo la implementación de de de cada plan..

E.: ¿o sea llevo hasta la formulación?...

R.: claro y yo lo tomo y creo como argumento relativamente valido eh.. es que no están dentro de mi área po y al no estar dentro de mi área me son ajenos totalmente, puede ser incluso un desinterés de mi parte ir y vivir y trabajar en el plan o.. o simplemente como no me tocan no lo siento po...

E.: ¿no participas?... entiendo... eh... otra pregunta ¿para que se han implementado estos PME según tu opinión?...

R.: bueno, mi idea y lo que cada vez hemos conversado el... el para qué es con el fin de ayudar a la enseñanza de nuestros alumnos, como te converse en un principio es un facilitador de... eh... de aprendizajes, de aprendizajes, para eso entiendo que es el PME, para beneficiar al.. al de forma directa a nuestros alumnos

E.: ya y ¿tú crees que ese beneficio pasa por la mejora de la organización escolar?...

R.: si po totalmente po, por la mejora de la organización escolar eh... porque la organización escolar tenga una misma visión de de educación, porque la organización escolar eh.. tenga una misma visión de que es lo que se quiere por el establecimiento y eso se logra a través del PME, si yo hoy día digo "tenemos ámbito X y queremos sumar o hacer eh.. mejoras en este ámbito X", le pregunto a toda una comunidad escolar como lo hacemos, eh... obvio que se van van a generar mejoras y obvio que se van a hacer parte y van a decir " a sabes que porque nosotros queremos todos que el colegio sube y mejore tal cosa", genera participación...

E.: eh... bueno ¿qué repercusiones tubo o a tenido la implementación del primer PME en tu labor diaria?...

R.: como te comente antes en mi labor diaria ninguna, porque eh... no... hay plan de mejora de... del del no hay plan de mejora en mi área, porque están todas por fuera, el año anterior, este año y ojala el próximo año no, pero si no hay plan de mejora en el área porque están tomados desde afuera, o sea yo te digo siendo haciendo las mismas, o sea tengo las mismas cosas o las mismas, no hay un facilitador más aún en mi labor diaria...

E.: ¿y en cuanto por ejemplo a lo de gestión, cosas administrativas o de por ejemplo, más participación con los otros profesores?...

R.:(ininteligible) una de las cosas por ejemplo tu que hablas de gestión, los planes de gestión los organiza eh.. el el... grupo de gestión y nosotros no tenemos eh... como... no entramos a eso, no sabemos cuáles son los planes de mejora en gestión que quiere el liceo, porque los genera el grupo de gestión y no tenemos.... no no los vemos o sea

E.: ¿nuevamente se da eso de la participación?

R.: claro, o sea nosotros tenemos participación en los ámbitos que.. somos somos pertinentes, pero en los que no somos pertinentes eh... no no no nos toman po

E.: o sea, es decir ustedes participan exclusivamente en los planes de mejora escolar en aquellos sectores que son más asociado a la docencia

R.: claro

E.: como por ejemplo las formas de enseñar, metodología, cosas así...

R.: claro...

E.: pero ya en cuanto a la gestión organizacional, esos temas ustedes...

R.: esos temas ya se hacen en grupo de gestión y ellos son los que vienen, informan de indicadores de las evaluaciones de de de que... por ejemplo creo hay uno que claro, nos dijeron que eh.. tenemos nosotros supervisión en aula de distintos personajes del grupo de gestión ¿ya?, eh.. que si sirve pero como siempre el grupo de gestión tiene muchas más actividades que... que... n se ha hecho constante, ponte tu a mi me a mi me sucedió que el año pasado fue eh... la directora a supervisarme y tenía que ir 3 veces en el año y fue solo 1 vez, claro era obvio, la directora tiene que hacer muchas más labores dentro y fuera del colegio no tenía tiempo necesario, pero por... eso es una cosa que se podría arreglar, si se traba de ver la metodología de los profesores quizás si la informaron porque era directa hacia nosotros, pero hay otras que son de ellos y nosotros no tenemos acceso a ellas...

E.: y esta cuestión, yo te preguntaba por la del año pasado ¿sigue igual o se han visto cambios en...?

R.: en la actualidad sigue igual, o sea en... la .. los proyectos de mejoramiento en cuanto a gestión los hace un grupo de gestión, los ejecuta un grupo de gestión y los los que tienen que ver con nosotros los docentes son los que se bajan, pero nosotros no tenemos acceso a ellos...

E.: ya me queda súper claro, bueno ahora pasamos a una siguiente pregunta eh.. partamos por el primer año que sería el PME 2013 y después vemos la comparación en el 2014 si es que ha variado la participación o no ¿se entiende cierto?,

R.: si

E.: mira ¿cómo describiría usted la partici.. la participación de la comunidad educativa en el PME del establecimiento?, primero los docentes, cómo describiría usted la participación

R.: mira como te he explicado y yo creo que vamos a redundar en lo mismo, hay eh... planes de mejora en distintas áreas ya, o a mí en el área mía no toco, yo no veo o sea si

bien eh... los docentes como grupo docente, o como general docente si participamos, no participan todos porque no hay plan de mejora, por ejemplo para decirte algo, para filosofía no hay plan de mejora, para..., si no que hay plan de mejora ciertos campos y ámbitos, algunos son transversales y se ve y se puede y se puede ver y preguntar, pero hay otros que simplemente no tocan... no tocan, por ejemplo yo te digo yo en plan de mejora hoy en día, aparte de convivencia escolar no tengo otro más que... que pueda implementa, que pueda ejecutar dentro de... ¿me entiendes?

E.: eso que... ¿lo que te sucede a ti se traduce al resto de los docentes?...

R.: no a todos po, porque hay algunos

E.: claro...

R.: hay algunos que no participan, como te digo las distintas áreas, hay distintos planes de mejora y hay algunos que les toca directamente y esos si tienen una participación e implementación prioritaria frente al plan de mejora..

E.: y por ejemplo tomando aquellos planes que son que tu me mencionas que son transversales, que debiesen involucrar a todos los profesores, sin importar asignatura, área ¿cómo ha sido la participación?...

R.: en esos planes hay poca difusión, yo creo que aparte de de de uno no, bueno cuando esta aquí en aula poco tiempo también tiene, falta mayor comunicación es decir mira por ejemplo no tengo idea yo si los planes de mejora que hicimos eh... para ahora este año 2014, ¿quedaron tal cual?, ¿se mejoraron no se mejoraron?, ¿si fueron aceptados no fueron aceptados?, en estos momentos yo no tengo idea, supongo y creo que si lo que hicimos eh.. son los que tienen que hacer, pero (ininteligible) nadie dijo de los.. por decirte algo, de los 500 planes planes planes de mejora que hicimos, estos 400 son los que vamos a hacer", nadie ha dicho eso, o sea no sabemos, que estos 4000 así es como quedaron y los que están encargados de.. esta está esta persona, se van a hacer en tales tales tales, yo siento que implementación en cuanto... falta comunicación, bajada de información, de manera que de decir "ya sabi que realmente el plan de mejora de este ámbito si se ve, porque mira, hay un encargado, está a cargo de la implementación de la ejecución de la evaluación, ese encargado baja la información, comunica, dice como se tiene que hacer"... me entiendes, o sea falta comunicación entre saber cuál es el plan de mejora y la ejecución, o sea puede ser que incluso lo estemos ejecutando ahora pero no sabemos po...

E.: no se ve como me decías tú... y pasando a la participación de los directivos, ¿cómo ha sido durante la implementación de los planes de mejora?...

R.: mira los directivos son los que más participación tiene porque de ellos depende po y ellos se encargan de... de de la evaluación de la ejecución pero como te digo antes, nosotros tampoco sabemos si los planes de mejora fueron eh... 100% eficientes o no eh... no o realmente si logramos los indicadores que se necesitaban o que habíamos eh... puesto nosotros mismos ya...

E.: y por ejemplo eh... tu, describiendo un poco este tipo de participación, si bien sabemos que ellos tienen que participar porque la ley SEP lo estipula así, eh... ¿se da

este problema que tú me dices de comunicación a las bases en este caso, a los docentes, a los...?...

R.: mira si a los... mira si a nosotros los docentes nos falta información a los... alumnos y apoderados les falta más información aun po, porque nosotros estando metidos aquí adentro del colegio, la gran mayoría 44 horas de 8 a 4 de la tarde eh... ya nos falta información a las personas, a un alumno por decirte algo de un primero medio no le interesa el plan de mejora y no va a saber a menos que lo encuentre de frente y diga " a si esto es un plan de mejora" y a los dos pasos más allá se le va a olvidar, como te digo yo creo que falta comunicación, bajada de información y decir este es el plan de mejora tanto así es como quedo, estos son los lineamientos que seguir, cosa que nosotros también como profes podamos también bajar la información a los alumnos y el alumno pueda llegar a su casa y decir "sabi que existe un plan de mejora en mi casa, o sea perdón, en mi colegio y se trata de esto esto y esto", ¿me entiendes?....

E.: me queda súper claro, bueno acá la pregunta seguía mira con la descripción de los alumnos y los apoderados, pero con esto me queda claro lo que tu refieres que... según lo que yo interpreto para no equivocarme que tú dices que la participación de los alumnos y apoderados no.. no se da en la implementación

R.: o sea en la implementación no, en la parte de elaboración si... porque tú dijiste que tu dijiste porque que es una cosa que está obligada, obligada la participación de ellos, ahora como te decía antes que parte de la elaboración del proyecto por parte de los apoderados y de los alumnos se tomo para... eso tampoco lo sabemos, nos hace falta una comunicación eh... fluida entre las personas que deciden o... porque puede ser deciden presentar estos planes de mejora, una vez que se aceptan hacia abajo de manera que podamos lograr que todos tengamos la misma sintonía

E.: o sea es decir que ustedes saben no, ¿o sea ustedes saben que participaron padres, participaron estudiantes, participaron docentes pero no saben con que aportaron?

R.: claro...

E.: esa es la cuestión... esto era respecto al PME del año pasado ¿en el actual la situación es igual o se ha cambiado?..

R.: en el actual vamos por la misma, como yo... pero como te digo aquí puede ser mucho por el tiempo que tenemos todos los profesores, por ejemplo para ejemplo mío yo tengo 40 horas y la única hora desocupada que tengo a la semana es esta hora del día martes po, o sea después estoy toda la semana adentro de la sala de clases y no tiene uno el tiempo necesario como para que te digan "oye saben quien, nosotros los profes hacemos respetar en forma unánime por ejemplo que no se nos hable de trabajo mientras estaos almorzando, mientras estamos en los recreos, cuando estamos en desayuno" porque creemos que no es porque creemos que no es el lugar, porque si fuese, o sea si tú me queri dar una información, me la... te tomas el tiempo y dices " sabi que vamos a hacer, vamos a dar la información en tal momento y no a la hora de así en 15 minutos", "oye sabes que miren la información está aquí léela", y tampoco uno la lee po ...

E.: claro, si porque... después de toda la sobrecarga... m... entonces hay podríamos ver que no hay muchos espacios... bueno pasando a la... siguiente pregunta viéndolo, yo

quiero que tú me señales en base a tu experiencia en relación de planes de mejora de tanto del 2013, como el actual ¿qué aspectos de la organización escolar crees que han limitado el funcionamiento del PME?, en cuanto a las formas de organización

R.: mira yo creo que... no creo que algún...parte de la organización escolar eh... eh... limite con con en forma eh... a ver como... en forma intencional el PME, yo creo que la que la el el ponerle limites o que le haya limitado es la falta comunicación obviamente y no es que crean creer que alguien no quiere comunicar, sino que no están los tiempos necesarios hoy en día adentro de un colegio y decir "ya vamos a hacer esto, porque esto es lo que nosotros necesitamos", casi todo en el colegio se hace rápido, o sea si tu hoy me dice "XXX vas a hacer tal cosa", yo pregunto ¿en qué momento, en qué momento?, si no me dan el momento y el tiempo no lo voy a querer hacer, no voy a llevarme, "oye este es el plan de mejora en tal ámbito y tienes que ejecutarlo", ¿en qué momento tengo que ejecutarlo? ¿y a qué hora lo ejecuto?, 2 no se po busca el tiempo", ¿tienes que evaluarlo" ¿y tengo que llevármelo pa evaluarlo en la casa", ¿me entiendes?

E.: claro te entiendo

R.: genera., yo como te digo yo no creo que las limitantes, las limitantes sean intencionada si no que el tiempo dentro de un colegio el el eh... el cumplir demasiadas funciones dentro de un colegio te lleva a que se limita la comunicación, se limita que uno quiera participar de forma mucho más activa frente a un plan de mejora, porque si bien todos queremos que nuestro colegio eh... mejore, pero si tú no tienes el tiempo necesario para poder trabajar con el capaz que te digan "oye sabes que, no yo después de las 4:30 5 de la tarde yo me dedico a mi familia" ya tení un montón de cargas de la levarte eh pega pa la casa, de pruebas trabajos, carpetas, trabajos de investigación que teni que hacer o sea, más encima que te digan "oye teni que hacer tal cosa" y por lo general tu vas a decir "no sabi que no quiero"

E.: claro, entiendo, respecto a este tema yo quería, me quedan súper claras tus limitantes, pero quería consultarte ¿si tú crees que el trabajo colaborativo en cuanto a directivos y apoderados pudiera ser un elemento que impidiera y limitara la implementación de PME?...

R.: yo creo que sí pero solo por el hecho de... eh... el colaborar de los apoderados puede llevarlo a un punto de que de querer eh... de... a ver... como me explico, de querer apropiarse un poco más y empezar a tener más voto y voz dentro de y empezar como acrecer dentro del liceo... por eso yo creo que en muchos colegios se ponen ciertas barreras frente a los apoderados porque eh... no quiere nadie que... eh... el apoderado se suba por el chorro por decirlo así y empiece a tomar determinaciones que tiene que tomar el equipo de gestión o que venga a presionarte para hacer tal o cual cosa, independiente de si tienen razón o no tienen razón...

E.: claro ¿esa limitante esta aquí?

R.: si y yo creo que esta en todos los colegios de chile y en todos los colegios del mundo yo creo que están, por el hecho de que a nadie le gusta que vengan como a su espacio a mandar o a decir o o o empezar a escalar de a poquito y a decir...

E.: ¿cómo se hacen las cosas?...

R.: si...

E.: y el trabajo colaborativo entre los docentes ¿cómo es, existe un trabajo colaborativo, tu lo verías o no?...

R.: eh.. cada vez es más, es poco pero cada vez es más el trabajo colaborativo, se trabaja con docentes de las mismas áreas, se trabaja con docentes de diferentes áreas, cada vez más, pero sigue siendo poco el trabajo colaborativo entre los profesores...

E.: ¿qué aspectos de la organización escolar ya sea en su gestión, crees tu que han facilitado el funcionamiento de los PME?...

R.: eh... que ha facilitado... mira... yo creo que el el equipo de gestión siempre es un facilitador, o sea las personas que están en la cabeza de esto, por qué?, porque son las personas que están a cargo, docentes que estén a cargo y que les guste mucho trabajar por el colegio, algunos alumnos que están muy identificados, esas personas ayudan y facilitan el funcionamiento de... como te digo, alomejor es redundar en lo mismo, pero mientras no exista la comunicación necesaria van a haber más limitantes que facilitadores para generar la ejecución de un proyecto o sea de un plan de mejora...

E.: claro, retomando un poquito la pregunta anterior eh... te quería preguntar si tú crees que aspectos como que tu ya me señalaste, como visión, misión, objetivos del colegio, ¿tú crees que estos han impedido que funcionen bien los planes de mejora o no?... que por ejemplo si son compartidos por toda la comunidad o no...

R.: mira yo llevo 3 años en este colegio y... eh... e parece a ver visto una vez la misión y la visión del colegio, para que te voy a mentir ni siquiera recuerdo, y yo creo que esa es una falencia también en muchas partes que no te empapan de la misión y la visión, o sea yo creo, creo que si tu llegai el primer día a un lugar a trabajar lo primero que te debieran poner es la misión, la visión y los objetivos léetelos apréndetelos de memoria, porque en base a esto es lo que tu... tienes que trabajar de aquí en adelante, yo llegue aquí si no lo quise, si lo leí fue porque en algún momento dijeron "tenemos que hacerle alguna corrección, algunas cosas", pero no fue una cosa que uno se rija y que diga "ahora, no este plan de mejora no va a ir porque está en contra de lo que decimos", o sea nunca hemos pescado las dos cosas y decir "a pero si nuestra visión dice que esto, entonces nuestro plan de mejora estamos en contra", no...

E.: okey, eso también se relaciona a lo de comunicación que me señalabas

R.: claramente...

E.: eh... bueno tu en base a la experiencia que me has dado que has tenido en estos dos planes de mejora, las limitantes que me has hablado igual como aquellos aspectos que la facilitan, las formas de construcción, la ejecución, etc., ¿qué posibilidades de cambio ves en el establecimiento mediante la implementación de planes de mejora escolar?...

R.: todos po todo, o sea si eh... nosotros somos un colegio bastante bajo en lo académico, bastante bajo en en lo social, bastante bajo en expectativas incluso de los chiquillos o sea, hay uno que otro que tiene habilidades muy altas deben seguir estudiando en la universidad, pero hay muchos que vienen por cumplir eh... el crear unos buenos planes de mejoramiento y implementarlos de buena forma va a hacer que los

mismos alumnos crean de su colegio y empezamos a crecer de a poco en conjunto, porque nosotros los profesores también tenemos que crecer y crecemos bastante con esto o sea si nosotros, como te decía antes si tenemos los facilitadores necesarios para crear un buen aprendizaje, lo más probable es que el chico dentro de la sala cumpla con un buen aprendizaje, se nos pide por ejemplo a nosotros que en nuestras planificaciones tengamos ideas... salidas, pero alomejor no se nos da, no hay un plan de mejoramiento que diga, estoy dando un ejemplo porque no los conozco todos, que nos diga "sabes que tienen todas las facilidades para salir eh... para salir, para hacer salidas pedagógicas" o se nos pide que se trabaje con recursos tecnológicos, pero cuantos recursos tecnológicos tiene el colegio para que los cuarenta y tantos profesores estemos trabajando con los mismos recursos tecnológicos, o sea como te digo para mi el plan de mejoramiento eh... puede hacer cambiar un colegio entero, bien implementado, bien comunicado, bien ejecutado...

E.: claro entonces por lo que yo entiendo y veo en usted es que ves que un plan de mejora escolar es súper importante para un cambio institucional y ya viendo el plan de mejora actual ¿tú crees que este permitiría cambios como tal?...

R.: si puede permitir cambios, pero como te digo y te mencione antes, teniendo eh... una buena comunicación eh... entre el equipo de gestión, entre los docentes, hacia los alumnos hacia los apoderados de esa manera si puede mejorar, pero si sigue habiendo problemas de comunicación lo más probable es que nos quedemos con las puras ganas de mejorar, es que si incluso puede ser que mejoremos, pero no lo suficiente o lo que nosotros queremos o creemos que podemos mejorar...

E.: okey me queda claro, bueno llegamos a la única, o sea la última pregunta que es un poco de hacer un poco de juego de roles, suponiendo que tu fueses director de la escuela ¿qué medidas adoptarías para el mejor funcionamiento de los PME del establecimiento?...

R.: lo primero que lo hemos conversado todo el rato, generaría un canal de comunicación entre... desde la elaboración de los planes de mejoramiento hasta pasando por eh... el análisis, la implementación, la evaluación, la ejecución, la implementación, o sea lo primero que haría sería un canal de comunicación con el cual yo pudiera estar dando información, ¿cual canal de comunicación?, tendría que no se, reuniones semanales, reuniones mensuales, eh.. vía correo eh... no se vía algún boletín institucional, no se pero lo primero que sería es crear el canal de comunicación de manera que todos sintiéramos y nos diéramos cuenta, "oye sabi que en en en el ámbito de lenguaje en estos tenemos un plan de mejora que está a cargo de tal persona y que está pasando por tal y tal curso", me entiendes eso es lo primero, primero y que es la gran falencia que yo veo sería crear algún canal de comunicación...

E.: ¿y alguna otra medida que aplicar?¿ o esa sería?...

R.: no para mi es esa, porque en la elaboración se están tomando todos los pasos, yo creo que en la ejecución e implementación también se están tomando todos los pasos, pero necesitamos saber ¿qué está pasando, ¿si está pasando? ¿por qué está pasando? quien es el encargado de lo que estamos haciendo? y así sencillamente...

E.: hemos llegado al final de la entrevista, yo quería darle un espacio por si usted quiera agregar alguna otra idea o algo que se haya quedado en el tintero ...

R.: no ahí estamos... que más encima son las 13:15 y tengo que ir a hacer clases ...

E.: estamos, jajaja ya...

Docente número 3

Entrevistador: eh bueno nos encontramos con el profesor x, la primera pregunta corresponde a para usted ¿qué es el PME? ¿en qué consiste?...

Respondedor: para mí el plan de mejora escolar son recursos que llegan al liceo, para obtener mejores resultados en el SIMCE y en ... las mediciones que se hacen en la educación..

E.: ¿y algún otro detalle que usted vea en estos PME?, ¿alguna otra arista?...

R.: no, no sé

E.: ¿no?...

R.: yo se que llegan recursos nomas, llega una capacitación que te reúne un par de veces y te entregan... información sobre el manejo de algunos recursos nuevos para ocupar, pizarras interactivas o algún material didáctico...

E.: ¿y usted por ejemplo encontraría que estos PME son importantes para la mejora de un establecimiento?, ¿estos recursos aportan realmente a la institución?...

R.: si la verdad es que aporta, pero como los profes llevan años haciendo clases con sus metoditos y cosas, sigue siendo igual nomas po y los recursos siguen quedando ahí apilados en la biblioteca...

E.: entiendo, bueno profesor yo le quería preguntar en base a su experiencia ¿cómo se construyo el primer PME del establecimiento?, que correspondería al del año pasado

R.: em... yo me acuerdo que se hicieron los anuncios de que venía la ayuda y nosotros nos hicimos hartas expectativas de que iban a llegar hartas cosas y al final no fueron tantas las cosas que llego y llegaron algunos recursos que eran.. para trabajar en computación pero... que eran interesantes pero igual eran limitados porque ellos alegaban de que tenían la licencia o la originalidad y que no podían fotocopiarlos, multicopiarlos estos programas para que uno lo usara, entonces dejaban uno sólo en el colegio y... entonces uno ya se desilusionaba y escuchaba nomas, participaba pero eh... la de ahí ir al hecho de llegar a la sala uno con... casi nada...

E.: y por ejemplo, no ve que en los PME se hacen reuniones, cosas para ir formulándolo ¿cómo fueron esas reuniones?, ¿hubieron estas para ir construyendo éste?, ¿usted como describiría esto más menos?....

R.: em... la verdad es que las personas que venían a capacitarnos yo las encontraba poco idóneas porque yo conocía gente que... anduvo buscando pega por los liceos y no encontraba po y después aparecían acá trabajando en estos programas y vendiendo la pizarra a nosotros, o sea ellos no encontraban pega y andaban por aquí y despues venía

esa gente a capacitarnos a nosotros, entonces yo... no me daban a mi la... no me daban a mi mucha confianza la gente que nos capacitaban, no si igual se manejaban en el tema igual estaban bien preparados...

E.: ¿no le generaban confianza?...

R.: no me generaban confianza...

E.: pero pasando a un plano por ejemplo eh... ¿hubieron reuniones?...

R.: hubieron reuniones fuera de nuestro horario, el consejo de profesores y todas esas cosas y que nosotros eh... o sea fuera del horario de nosotros y como adicional teníamos que unos días participar en unos consejos que vinieron y esa vez se suspendieron clases para capacitarnos

E.: o sea es decir usted me podría decir ¿que durante el año pasado en la construcción del PME se dieron espacios?...

R.: si se dieron espacios, lo que pasa es que nosotros somos liceo los profes están contratados por hora, entonces un día vienen unos y otro día no vienen otros, entonces hay días que nunca viene esa gente, porque por ser día miércoles y hay gente que no viene el día miércoles, viene el día lunes martes, viernes o viene otro día... entonces no llegaban todos...

E.: ¿no hubo una participación de todos los profesores en la construcción ?...

R.: por decirte tuvieron que dejar un día para eso, pero aquí la gente trabaja por horas, en cambio la gente de la básica, pero más que nada este proyecto está preparado para la básica y a nosotros nos caen cosas de rebote de la básica, como estamos juntos también la recibimos, pero más que nada nosotros sabemos que va para la básica esto...

E.: y el actual proceso de construcción de PME de este año ¿cómo se caracterizo?, los profes ¿cómo participaron, los directivos?, ¿cómo fue este proceso actual?...

R.: o sea a nosotros nos invitan a participara de esta cuestión entendí y ellos nos llevan allá y nos dicen tienen que hacer tal cosa y nosotros nos ponemos a hacerla, lo que ellos nos dicen nosotros lo hacemos, y hay esta el jefe al lado, los jefes están al lado de nosotros esperando que le entreguemos la hojita, para que ellos tengan la evidencia de que se hizo la pega y después andar con una maquina sacándote fotos para tener la evidencia, entonces uno que se siente como que es un poco utilizado por la cuestión, justificarle la pega a ellos, entonces a ellos les piden la evidencia, la evidencia son fotos y documentos...

E.: y usted encuentra que en esos espacios de dialogo que hubieron para la construcción del PME, ¿usted encuentra que se tomo en cuenta su opinión?...

R.: no si te pedían la participación tú la entregas, ahora que pasa con ella tú no sabes, tu la entregas te la piden, te la piden...

E.: vamos a pasar a la siguiente pregunta que refiere a como se ejecuto el PME del establecimiento, usted en base a su conocimiento ¿cómo fue la ejecución del PME del

año pasado?... ¿cómo fue el proceso de ejecución?... ¿cómo fue la relación con los directivos durante esta ejecución?, etc....

R.: o sea las instancias se dieron y... llegaba gente pero más que nada nosotros seguíamos instrucciones nomas de cómo realizarlo, no es que nosotros dijéramos, porque eran cosas que nosotros domináramos, estábamos recién... entonces nosotros fuimos meros receptores y se nos dijo como se tenía que utilizar esa cuestión, pero (ininteligible)

E.: y por ejemplo durante la ejecución de esto el año pasado ¿no existieron por ejemplo si ustedes tenían dudas o consultas o bien discrepancias, no existieron los espacios para estas medidas ejecutadas?...

R.: si po uno se reúne en las reuniones y discute todo eso entendí, uno discute y plantea todo eso, tu después en la sala tu vei.... tu soy el dueño de lo que haci... así tu cuestión nomas po...

E.: o sea usted pese a lo que... tal vez se le...

R.: o sea algunas cosas de esas yo puedo alomejor eh... dejarlas pa mi po y utilizarlas o aplicarlas para probarlas, pero no todas po... entonces, uno toma como prueba algunas cosas...

E.: o sea usted del PME y de las acciones que se formulan eh... ¿toma lo que más le sirve más que nada?...

R.: uno toma lo que le acomoda y en lo que se maneja po...

E.: claro... y por ejemplo ¿cómo se ejecuto el PME del establecimiento el actual?, ¿cómo ha sido el proceso de ejecución?....

R.: bien irregular porque nos han cambiado los jefes, cambian cargos, cambian jefes, cambian todos y aquí se llamo a concurso, llego un jefe, después otro jefe y después otro jefe y en eso... este año ahora hemos cambiado unos jefes po, entonces a uno le llega un jefe preocupado de ver los problemas de drogas que hay en el colegio, los conflictos y le dan prioridad a otras cosas y no a los proyectos... problemas inmediatos que tenemos que resolver po que en este colegio pasan, o sea aquí hay tráfico, consumo, hay peleas, hay cuestiones, entonces nosotros en los tiempos de reunirnos vemos esos temas a veces porque son temas inmediatos que los otros...

E.: ¿son temas más contingentes?...

R.: claro son urgentes (ininteligible), a veces los otros temas no los tocamos mucho o pasa tiempo en que los tocamos...

E.: ¿estos temas quedan en segundo plano por así decirlo por temas más contingentes del alumnado?...

R.: si, porque nosotros tenemos un horario para reunirnos y nosotros respetamos ese horario y después la gente se va, entonces hasta donde da ahí se ve po y si no alcanza no se ve po, se ven los temas que se plantean nomas

E.: ¿y los espacios que se da para discutir temas acá contingentes del colegio son muy pocos o suficientes encuentra usted?...

R.: o sea tenemos un horario largo, pero también tenemos hartos temas po, resulta que aquí han metido gente que que no sabe, o sea jefes de UTP tenemos 4 jefas de UTP po para un colegio con pocos alumnos, entonces una jefa pide una otra jefa pide otra, todos nos apoyan a nosotros con unos pocos trabajos, porque tienen que tener la evidencia para justificar su pega... entonces llega una que te pide una cosa una que te pide otra que las planificaciones, que esta encuesta, que la ficha, que esta otra cuestión ...

E.: por ejemplo yo viendo la implementación de este PME ¿existe poca claridad en cuanto a este tema? y ¿esto usted lo ve a nivel general de los profes?

R.: si, es que aquí cada profe tiene la profe de biología, el de matemáticas y yo no le puedo indicar nada a la profe de biología porque es su área es su ramo po ella se maneja en eso po y yo me manejo en el mío, entonces a veces hay un profe por un profe por asignatura, entonces yo tampoco tengo ciertas instancias para discutirlo con otro profe de mi asignatura y complementarlo po, o sea es lo que hago yo y decido yo, si yo quiero hago y si no no...

E.: ¿o sea usted se rige por lo que tiene que hacer nomas?

R.: claro con mi planificación y lo que me piden que registre, las materias y me pidan que tenga la cantidad de notas tal día, que presente las remediales para los alumnos que van mal, entonces todo ese tipo de cosas uno se va... por eso po, pero supervisión de que tu estas aplicando el PME no, no existe

E.: okey ¿y usted para que cree que se implementan estos PME?...

R.: para obtener mejores resultados...

E.: ¿y usted ha visto que la implementación de éstos ha generado mejores resultados o ha generado mejoras en el establecimiento?...

R.: si pero no todo lo suficiente para lo que se hace, entonces a nosotros nos hablan que se invirtieron tantos millones y aquí llega una porquería o llega un instituto medio medio julero a darte las capacitaciones, entonces uno siente rabia, siente pena, siente indignación porque sabe que todos esos recursos no vienen pa los niños van pa otros lados y se queda otra gente con esa cuestión y más encima uno tiene que hacerle el juego para que se justifican... entonces a uno le causa, a mi me causa pena, me causa rabia, me causa un montón de sensaciones no se po, pienso que debería ser otorgado de otra manera o supervisado de otra manera o que obedezca indicaciones más claras de como se manejan esas platas, yo creo que deberían revisar todo eso... no llega al alumno más pobre que se supone que se invierte, no llega, no llega, porque a nosotros nos llega poco y después de nosotros tiene que pasar a los alumnos, entonces a los alumnos no llega todo lo que es

E.: usted si bien señala que los PME se implementan para generar mejores resultado esto...

R.: la idea es buena pero en el camino la cuestión se pierde, porque hay varios que se acomodan, incluso hay varios que hacen sus propios institutos pa quedarse con toda la plata de cuestiones y inventan su...

E.: teniendo en consideración eh... tanto la experiencia que usted tuvo en el PME del año pasado como la que está teniendo actualmente ¿qué repercusiones han tenido estos PME en su labor diaria?... ¿en su... labora como docente?, ¿si ha tenido repercusiones o algún impacto'

R.: en lo personal siento que estoy a veces medio medio m... medio como diría yo, como que no estoy muy actualizado a veces, porque hay cambios que ocurren que se yo en la PSU en cuanto a contenidos en cuanto a cuestiones y a veces me dio cuenta yo que no manejo todo esos cambios po... y suponte en la asignatura mía XXXX se han hecho modificaciones a los planes de estudio, entonces que tiene el impacto siento, siento que estoy medio fuera de onda en algunas cuestiones, o sea que no estoy aportando al al objetivo mío...

E.: y por ejemplo no ve que estos PME generan la gestión escolar, por ejemplo más participación de los profesores...

R.: si si se consideran a los profesores...

E.: ¿y usted ha notado que ha mejorado eso?...

R.: si si si, existe más eh... se pone a decisión de los profesores muchas cosas que nosotros en el consejo decidimos si la aplicamos o no la aplicamos, si la mejoramos o no mejoramos eso si a pasado

E.: o sea usted diría que los PME...

R.: lo que se hace aquí en el colegio, nosotros lo podemos discutir... ahora cuando ya vienen allá de otras partes del Ministerio, de otros lados a pedirlo opiniones y que nosotros la mandemos, nosotros la hacemos pero no creemos mucho que importe, pero cuando se hace en el colegio s se nos considera a nosotros si se aplica a nivel de colegio se aplica

E.: teniendo en cuenta los planes de mejora, la aplicación de esto ¿le ha permitido tener una mayor participación?...

R.: si si si hay más participación

E.: si, okey...mire los planes de mejora requieren la participación de la totalidad de la comunidad educativa, para la implementación y para repercutir en el liceo y mejorarlo, yo a continuación le voy eh... a señalar una serie de... actores y yo quiero que usted me diga ¿cómo ha sido su participación en base a lo que usted ha visto en estos PME?, por ejemplo me dice en el primer PME fue así en el segundo aza, o se ha mantenido siempre igual, no sé si me explico

R.: se supone que tienen que participar los apoderados o el centro de alumnos...

E.: si yo le voy a ir nombrando, por ejemplo ¿cómo describiría usted la participación de los docentes en la implementación de los PME aquí en el establecimiento?...

R.: ha sido buena...

E.: pero describiéndola un poco, describiéndola un poquito...

R.: s se nos ha permitido participar, se nos ha consultado, hemos visto que las decisiones se han tomado en conjunto, pero guiándose por las indicaciones de allá, pero a ese estilo...

E.: ¿esto se ha dado en los dos PME...

R.: si en los dos

E.: y por ejemplo ¿ha existido, compromiso, las ganas de los docentes por participar de esto?...

R.: es que a veces te presentan cuestiones que... que los docentes no dominan muchos, incluso la cuestión de la computación, cuando hay que llevarlos a la sala de computación cuestiones que colegas no se manejan muy bien, yo tampoco no me manejo muy bien en las TICS en las cuestiones computacionales, entonces uno como que es algo nuevo y quiere probarlo y estar seguro antes de tirarse, porque los cabros saben más que ti, uno que lo va probando como de apoco uno no se tira de un viaje...

E.: y por ejemplo esta falta de conocimiento y lo que usted me señalaba anteriormente sobre las cosas que se realizan acá en el colegio, como las acciones ¿usted a que cree que se puede deber eso, esas faltas de conocimiento?...

R.: es que hay profesores que ya tenemos hartos años, todo estas muchas cuestiones son nuevas, entonces uno siempre tiene un poco de rechazo a las cosas nuevas y desconocidas po, entonces a uno le ponen una pizarra interactiva, un computador adelante y uno no se siente muy cómodo, muy seguro al principio po...

E.: ya y eso por ejemplo ¿le ha pasado con el PME y las nuevas acciones?...

R.: si po que te mandan unos nuevos programas que tu puedes usar en la sala, o traen a los chiquillos al laboratorio de computación y mostrarle cosas, entonces no es la materia que está escrito hay sino que el manejo del data show y todas esas cuestiones, uno tiene el miedo que te llega el data y no te funcione y tení que tener un plan A y un plan B...

E.: y un D porsiacaso jajaja... y usted ¿cómo describiría la participación de los directivos durante estos planes de mejora de los dos que ha tenido este establecimiento?...

R.: yo creo que de los directivos que tenemos nosotros son nombrados por nosotros, entonces lideres académicos no son, son administradores, pero líder académico como carácter (ininteligible) no pasa na...

E.: pero ¿cómo cómo, porque se han caracterizado ellos?...

R.: ellos vienen, dan todas las instancias pero tiran a otra gente, tiran a las jefas de UTP y tiran a otra gente pero ellos no...

E.: ¿...o sea es decir un director que no está?...

R.: no se maneja, no se maneja, son administradores, suponte hay gente que... como ahora la educación puede trabajar cualquier profesional, entonces teniendo un cursito de computación ya puede trabajar y está metido en el lado del alcalde y lo nombran director, entonces líder académico que él se maneje con planes y programas, (ininteligible), entonces ellos tiran a los jefes de UTP, tiran al orientador para que ellos hagan ese trabajo?...

E.: ¿esto se ha visto durante los dos procesos para usted?...

R.: si...

E.: y por ejemplo eh... existen estos directivos, directivos considerando el equipo de gestión, UTP, al mismo director, pero al director

R.: que directivos son dos nomas, el director y el inspector general, el otro es grupo de gestión...

E.: claro entonces, tomemos por directivos, al grupo de gestión, al director y al inspector...

R.: si po todos esos que están arriba en equipo de gestión, pero docentes directivos son 2 nomas po el director y el inspector general...

E.: usted me diría que por ejemplo el director no se compromete mucho a estas cuestiones y le delega responsabilidades al equipo de gestión y ¿el equipo de gestión como ha sido durante estas mejoras?...

R.: los han cambiado, nos han ido cambiando a los jefes...

E.: pero ¿usted ha visto que ha existido compromiso, relaciones?...

R.: ellos cumplen, porque les piden cumplir, entonces te dan un trabajo para que tu hagas y están hay al lado tuyo esperando para que tu le di la hojita y te están sacando las fotos para tener la evidencia que se hizo... y tu teni que empezar a leer y hay ver cómo me entendí a veces son portadores de la actividad que realizan..."fíjate chiquillos hay que hacer esto y esto otro" y te lo pasan , trabajemos en grupo y a veces tú tienes dudas y le consultas a ellos y te dicen "ya lo voy a consultar" y uno se da cuenta que no se manejan, pero uno tiene que entregar el trabajo nomas po... para que puedan tener evidencias...

E.: ¿o sea se podría decir que esta relación se da por cumplir?, por ejemplo a usted le entregan eso para no tener después... tener perjudicaciones por así decirlo...

R.: o sea el profe es el que trabaja en la sala en el aula con el cabro y teni que luchar pa que el cabro se porte bien, pa que aprenda, saque el cuaderno y todo a ese profe lo recargan con todo este trabajo y de ahí tiene que salir la evidencia pa tomar, y de ahí hay un montón de gente se justifica que los trabajos se hicieron, se aplicaron y todo, al final el trabajo te lo llevai tu, tu teni que entregar los resultados, todo, pero uno al revés que uno sienta que el respaldo de ellos a uno le sirvió para ganarse adelante de los cabros a hacer clases no es mucho, no es mucho, no es mucho la cuestión, ahora si dijeran que es 10 lucas que se invirtió en esta cuestión está bien po, pero cuando tu sabi que es una

cantidad grande que se invirtió y no chorrea pa abajo, entonces no... si la idea de los proyectos es buena...

E.: es buena en la idea pero...

R.: pero en la práctica no...

E.:¿y la participación de los alumnos como ha sido durante estos PME, ¿usted ha visto que han sido considerados, que han participado en la elaboración y ejecución de esto?...

R.: mira la gente es reacia a participar en centros e padres, formar un centro de padres y un centro de alumnos como que cuesta y a veces hay que elegir un presidente de centro de alumnos que es el más taquillero y los cabros votan por él, pero líder un líder estudiantil que se maneje que tenga discurso no tenemos, al final tenemos un... presidente del centro de alumnos que... ellos como que participan y los apoderados firman ahí, pero son más que nada manejados por el profesor asesor del... centro de alumnos que ellos también no tienen experiencia como pa haber dicho " a ver no nos fijamos en el presidente anterior (ininteligible), este colegio no tiene líderes como yo he visto que tienen otros liceos, que dan entrevistas en la tele, que se paran que tienen discurso, entonces al final necesitamos un cabro que firme y un apoderado que firme...

E.: entonces ¿la participación de ellos se traduce meramente a una firma?...

R.: a una firma...

E.: ah sido una participación baja...

R.: es que no no se les ocurre porque no se manejan en esos temas po

E.: ya, mire ahora viendo ¿cómo es la implementación de un PME, por ejemplo hay una serie de factores o elementos de la organización educativa y de la gestión del colegio que pueden impedir su funcionamiento, es por ello que yo le hago la siguiente pregunta ¿qué aspectos de la organización escolar o de la gestión cree usted que han limitado el funcionamiento de los PME?...

R.: que han impedido, una es la rotación de profesores y la otra es la cantidad de licencias medicas que hay aquí, hay muchas licencias medicas, entonces la persona que hace el remplazo, hace el remplazo nomas y se va, entonces no hay una continuidad... dentro de los profes, la corporación lo cambia para allá o lo cambia para acá, hay una rotación grande de profesores, por licencias medicas de harto tiempo, por embarazos, post-natales, no hay un equipo que trabaje así de forma continua, entonces llega la gente que viene de remplazo hace sus horas nomas un par de trabajo un mes dos meses y después vuelve el otro...

E.: claro y tal vez no recibe esa inducción de saber en que esta el colegio, cuales son los objetivos...¿no hay una continuidad?...

R.: no hay continuidad

E.: ¿y algún otro factor que vea usted?

R.: (ininteligible)

E.: ¿algún otro factor que vea usted o elemento de la organización escolar que incida en la implementación de PME?...

R.: se supone que nosotros tenemos que trabajar de equipo a equipo y a veces no trabajamos en equipo porque la relación entre los profes no es todo buena, hay grupos, entonces un grupo funciona, funciona hay en su grupo nomas po y el otro grupo tiene otro grupo allá y funciona, la gente se separa por distintas razones, los más jóvenes porque conversan de las guaguas del jardín infantil, las otras profes que son más viejas conversan de los hijos en la universidad, de los nietos, entonces la gente se separa y forman grupos y esos grupos pesan aquí y tienen poder también, entonces a veces necesitamos trabajar toda la gente, pero quiere más lucir el de este grupo que el de este otro grupo, el de allá la lleva, si se metió este grupo nosotros no nos metemos...

E.: ¿no existe un trabajo colaborativo, no existe un trabajo mancomunado...?

R.: aquí tiran un tema y un grupo dice yo me voy a encargar de esto y el otro grupo dice yo me encargo de lo otro y hago lo otro, pero trabajemos todos así como uno sólo no, el trabajo lo hacen por grupos.. fragmentada... el grupo que lo toma trata de hacerlo bien po trata de hacerlo bien si en eso ellos trata de hacerlo bien, pero no están todos integrados...

E.: me queda perfectamente claro, y en cuanto ¿a algún otro factor que usted vea que incide de la organización escolar?...

R.:

E.: por ejemplo a nivel de equipo gestión o de las relaciones... ¿algo que usted visualice?...

R.:..... no, o sea eso más que nada, los grupos de poder que hay dentro del colegio, las licencias y el apoderado que hay que rogarle para que firme un poco pa que firmen y pa que digan que participaron

E.: ya y por ejemplo ¿existen instancias entre el equipo de gestión y directivos y profesores, para hacer cuestiones? ¿usted ve relaciones para trabajar?.....

R.: no si la gente te colabora, colabora y te participa en esas cosas, pero al final cuando hay que justificar las pegas todo aquí lo hace, lo hace el profe que está en aula, al le recargan todo y los demás lo vemos que están ahí de meros mediadores que están esperando las evidencias para ir a entregarlas, están esperando, pero incluso no es chiste, te dicen "hay que hacer esto y esto, después llena este formulario, estaos parado al lado tuyo que entregui la hojita pa llevársela" y sacándote la foto entonces...

E.: ¿usted se siente presionado?...

R.: más vale hacerlo rápido y entregarlo...

E.: pa salir

R.: pa salir

E.: okey.. yo le estaba preguntando por los aspectos que limitan cierto, yo ahora quiero preguntarle por aquellos aspectos de la organización escolar que cree usted que facilitan la implementación de un PME...

R.: yo creo que... lo que ayuda aquí el... el deseo de la gente po, a la gente le gusta hacer cosas, los profes que trabajan, trabajan por vocación les gusta su pega, aunque se quejen pero ellos hacen porque les gusta po, entonces existe de parte de la gente de cooperar, de ayudar y de y de hacer cosa, también estamos ansiosos de de recibir cosas nuevas y que realmente lleguen, no que nos estén capacitando una semana y después nos digan "no chiquillos este programa no se puede tiene de tiene... el autor no permite que se multicopie"

E.: y por ejemplo... eh... ¿hay algún otro aspecto más que personal como usted me señala de los profesores, a nivel de organización que facilite esto?...

R.: bueno resulta que toda la gente aquí trabaja a contrata, trabajan a contrata entonces a final de año teni que estar poniendo la cara y bueno en los particulares subvencionados pasa lo mismo, teni que estar poniendo la cara si... si te van a contratar o no po... si te van a decir que no po... entonces uno durante todo el año trata de hacer las cosas bien de cooperar y participar, para demostrar que... uno está con la camiseta puesta y... y... eh... y lo estoy haciendo bien, para que este otro año te consideren y te dejen, entonces es una presión algo que tu teni que estar ahí, como trabajar candidateando para el otro año y eso ayuda y hacer que la gente haga las cosas...

E.: o sea es decir ¿ustedes acá intentan?, por decirlo de una forma un poco burda ¿se empapan de el espíritu XXX para poder seguir en este?...

R.: para poder seguir, pero en todos los liceos pasa lo mismo, en todos los liceos pasa lo mismo, porque uno es como, son temporeros de la educación, están un año aquí, están un año allá y si quieren seguir hay que demostrarlo durante todo el año que lo hiciste bien...

E.: ¿y algún otro aspecto de la organización que usted destacaría como facilitador en la implementación de PME?...

R.: tenemos los espacios, tenemos los ambientes, tenemos todo eso pa... pa hacer nuestro trabajo, tenemos dentro de los consejos te dicen "chiquillos ustedes pueden ocupar el laboratorio, pueden ocupar esto", o sea te facilitan todos los recursos que tiene el liceo para que tú hagas tu pega, tiene los espacios, tiene donde reunirse, tiene (ininteligible)...

E.: es decir, recapitulando un poquito, tomando tanto las limitantes como las facilitadoras, si bien una facilitadora serían los espacios de opinión, de participación, los recursos que es importante, pero pese a ello hay un... una limitante que se vería asociada al trabajo de los profes la forma de trabajo, que es una forma fragmentaria que a lo mejor no se rigen por lineamientos comunes... me parece interesante...

R.: claro se dividen en grupo, pero el grupo se da a veces, porque a veces entre ellos tiene rivalidades y a veces por interés no mas po, porque las cabras que son jóvenes que tienen su guagua en la sala cuna conversan de esos temas...

E.: jajajaja!

R.: mientras las otras viejas están conversando de los nietos y la universidad, los otros, los profes conversamos de otras cosas y así nos dividimos...

E.: de futbol...

R.: de futbol...

E.: bueno ya estamos llegando al final, me quedan dos, solo dos preguntitas, primero usted en base a la experiencia que ha tenido en estos PME que son 2 ¿ qué posibilidades de cambio ve en el establecimiento mediante la implementación de PME?, ¿qué posibilidades ve? y ¿por qué las ve?...

R.: eh... si a nosotros nos dieran los medios, nos dieran los recursos, podríamos hacerlas todas y si tuviéramos aquí ah... (ininteligible) también lo haríamos po, pero dicen "viene este plan de mejoramiento, viene el otro", lo hablan piden recursos y todos, pero llego haciendo mi planificación igual que siempre o mas po y voy a la sala y coloco notas igual que siempre, hago mis pruebas igual que siempre, o sea no es que haya un cambio grande uno toma cositas no mas que le sirve po, entonces a mí me gusta una cosa y me quedo con eso, a una profe le gusto con otra se queda con otra... no es que a todos nos quedemos con lo mismo...

E.: ¿no hay cuestiones transversales que todos los profes agarren lo mismo?...

R.: mmm...

E.: pero usted por ejemplo ¿ve a los PME como un aporte para el cambio escolar?, por ejemplo un colegio Xx que tenía desorganización, mala relación entre profesores, problemas entre directivos, problemas entre directivos y profesores ¿usted ve que la implementación de estos PME puedan favorecer un cambio?...

R.: si, si se puede hacer pero depende mucho de los directivos, de los directivos, docentes que hayan, porque... tu senti que ellos no te toman igual, no nos toman iguales a todos, hay gente que tiene más privilegios y otra tiene más privilegios, entonces el manejo que hacen los directos uno dice "no po aquí van los del get set se van a quedar con todas esas cuestiones, lo mejor que llegue" y a nosotros nos va a llegar un chorreo y así entonces existe una una desmotivación, ponte tu el mismo reparto de horas, los que son más amigos de la directora de antes quedaban con más horas los que eran menos quedaban con menos horas po, entonces... uno dice van a llegar tantos a, entonces eso se los van a pasar o le van a dar la hora al otro y entonces y entonces tu sientes que no hay una cuestión muy definida como se van a repartir esos recursos, como se van a implementar, llegan nomas, los recursos llegan

E.: viendo su opinión, yo veo que de usted ve a los PME como una buena herramienta para cambios pero siempre que este sea bien administrado, bien aplicado

R.: bien aplicado y supervisado y todo eso...

E.: entonces me queda súper claro, bueno ahora vamos a hacer un juego de roles, yo le voy a pedir que... se ponga en la siguiente situación, suponiendo que usted fuese director de esta escuela

R.: mmmm ya...

E.: ¿qué medidas adoptaría para un mejor funcionamiento de los PME de este establecimiento?...

R.: eh.. yo creo que es importante la transparencia, no decisiones que se tomen en la oficina y que estén unos pocos, yo creo que lo que nos perjudica a nosotros es la poca transparencia o saber que hubo un.... funcionario que tiene ciertos beneficios y el otro no los tiene, entonces yo creo que como... como director yo tendría que usar la... ser lo más transparente posible y lo más equitativo para que no se formen los grupos ni.. ni... se cree ese... esa fragmentación...

E.:¿ qué otra medida más tomaría usted?...

R.: no se po, hay una ley que dice que cualquier persona puede venir pa acá ah.... a trabajar en hacer clases, entonces acá te nombran un director de... te nombran un director a veces que es una persona que no se maneja en educación, entonces es un administrador de... es como un administrador de fundo nomas, entonces no hay alguien que la lleve aquí, que diga "ya vamos a hacer esto"... o el sale pa afuera y pregunta a nosotros "¿qué vamos a hacer? y nosotros le tenemos que decir cómo hacemos las cuestiones o como las hacíamos.... no hay claridad, además los jefes son muchos...

E.: claro usted me señalaba que las jefas de UTP son bastantes también...

R.: son bastantes y están divididas por cursos, (inentendible), entonces porque echaron a uno después de la inspección del trabajo, se revirtió la cuestión y tuvieron que volver y ahora hay como 6 jefes de UTP....

E.: profesor ¿alguna otra medida que usted aplicaría?, para la implementación de estos planes...

R.: yo creo que tendrían que pararlo y regresar nuevamente todo esto, reformular, yo creo que tendrían que parar toda esta cuestión y comenzar porque las platas y todo eso se va para otros lados y son cantidades grandes de plata que se van, porque no llegan a los niños, entonces yo creo que esta cuestión habría que pararlo y hacer una nueva revisión de los proyectos..

E.: ¿otra medida?...

R.: que al profesor se le pagaran las horas, al profesor que está en aula y que no se le recargue y que se le pague dos horas para que el trabaje en eso y se dedica en eso y pueda mejorar, no por la buena voluntad oye quédate dos horas más, o quédate hoy día en la tarde, que haci como se le pagan dos horas de consejos, estar pagando una hora al profesor tal día se reúnan y hagan eso... y que no pase por la buena voluntad del profe, tamos que arriba hacen todo el esquema todos esos van van pagados y van con recursos y todos, pero cuando llegan acá abajo al profe que tienen que aplicarlo muchas veces de hecho pasa por la buena voluntad nomas po, y generalmente nuestra pega es mal pagada, uno tiene que hacer hartas horas de clases y correr para un lado y correr para otro y más encima dedicarse a esta cuestión, si uno la puede tirar para el lado, la tira nomas po, estay acachado de pega y en cambio si te dijeran "oye te vamos a pagar unas horas porque tú te dedicai a esto" y que a lo mejor hasta te evaluaran por si aprendiste o no sería distinto...

E.: acá volvemos un poquito al punto que decía usted, que existe tanta sobrecarga que si pueden evitar participar de esto lo hacen

R.: hay profes que se quedan dormidos en el consejo

E.: jajajaja

R.: mientras están en el consejo están dormidos po o algunos están como están acachados de trabajo están corrigiendo pruebas, mientras la otra profe expone (ininteligible), porque el tiempo te esta pillando

E.: eh... ¿alguna otra medida?...

R.: no yo creo eso... que la cuestión no puede pasar por la buena voluntad del profe si lo aplica o no lo aplica que deberíamos tener un líder pedagógico como director que la lleve y que nos marque, no un administrador...

E.: o sea si usted como profesor fuera director de este establecimiento ¿asignaría recursos a los profesores asegurando su participación en esto?...

R.: si po...

E.: bueno esa sería la entrevista, no sé si usted quiere acotar algo sobre el tema...

R.: no yo no me manejo bien, yo se que están los proyectos y están todos, como funcionan funcionan no me manejo del todo, o sea sé que están ahí y que uno tiene que hacer cosas y todo, pero que yo tenga claridad claridad de como es...

E.: bueno, muchas gracias...

Docente Número 4

Entrevistado: bueno se comienza la entrevista con el profesor Z, profesor para usted ¿qué es el PME?

Respondedor: el PME es el plan de mejoramiento educativo que corresponde a una unidad educativa em... en una de las... requisitos y fundamentos para acceder a los beneficios de la ley SEP

E.: este PME ¿qué utilidades tendría para usted?...

R.: eh... directamente... no no veo que colabore, las utilidades o sea como los beneficios, como los recursos, como la implementación es tan amplia y me parece en lo personal difícil segmentar eh.. en lo personal en lo en lo clase, lo sala, los beneficios de... de la ley SEP, porque se habla de que cumple un rango de kínder o de pre-escolar hasta tal curso y de tal curso a otro y... entonces no me queda claro en general no me ha quedado claro en estos años que es lo que mee toca que es lo que se puede beneficiar directa e intrínsecamente a los cursos que me ha tocado atender...

E.: bueno si bien usted no reconoce las utilidades o tal vez no las ha visto...

R.: no es que no las reconozca, yo se que las utilidades son muchas, que los accesos son muchos, que hay beneficios tales como salas temáticas o... o implementación en recursos materiales para los cursos, no no es eh... específicamente que te llegue a ti profesor X a

tu sala pa tu curso esto... o sea si yo tengo que hacer un paseo, o sea una visita pedagógica en un curso eh... no reconozco que eso venga por ley SEP sino que hasta final de año cuando hay un balance general que tantos cursos se beneficiaron o que hubo una pizarra magnética que se yo una cosa así...

E.: ¿es decir usted no ve muchas veces lo que hace la ley SEP como tal?...

R.: claro es una nube que abarca, beneficia a todo el colegio en el conjunto, pero eh... si yo quiero materiales así.. físicos para trabajar en una clase no sé si corresponde a la ley SEP, no sé si son beneficios de la corporación municipal, del municipio, quien lo dono, no hay nada especificado hasta que se haga a final de año si es que se hace un balance...

E.: okey, bueno pasado a la segunda pregunta ¿cómo se construyo o formulo el PME del establecimiento del año pasado?...

R.: eh... la antigua administración eh... yo recuerdo haberlo visto formulado por el equipo de gestión y presentado al consejo en una jornada en dos jornadas y... esto es lo que podemos hacer y muy a la rápida muy... no metidos en el contexto mismo eh... de los recursos y beneficios, o sea que lo que entre y lo que sale como lo podemos hacer, eh... yo las críticas que le hago a esto es eh... es la poca, no es la poca transparencia si no poca acuosidad en el tratamiento de la ley SEP, o sea vamos a hacer esto, esto forma parte de los... del FODA, o sea un análisis FODA y un análisis de los que vamos a hacer pero en muy poco tiempo, muy breve, muy flash, cuando pienso que eso debiera ser, o sea en mi opinión yo... trabajo en otros colegios también y... y conozco del tema de administración y se hace por lo menos un par de semanas de análisis específicos que es que es lo que vamos a trabajar en esto, para que van a ir estos recursos, que vas a hacer tu en agosto, en octubre...

E.: es decir por ejemplo profesor la anterior... ¿la construcción del primer PME no hubo tiempo, no existieron espacios de participación o sí?

R.: fue muy breve

E.: ¿fue muy breve?

R.: muy breve, porque eh... en lo básico uno recuerda que haber hecho cuando es sustancial y... cuando queda impreso algo, pero que te pregunten o que te digan "ya esto se necesita y aquí ponemos esto y aquí y hasta luego"...

E.: o sea podría ser que fue más que un trabajo reflexivo y acucioso como señalaba usted ¿fue algo por cumplir?...

R.: yo pienso que si, o sea generalmente en esto de la postulación y todo hay que hacer esto, hay que hacer un informe, hay que hacer esto, que es lo que vamos a poner aquí, que es lo que vas a poner acá, o sea... yo lo haría de otra forma yo... yo ocuparía por lo menos un par de semanas con documentos previos con... con un análisis de departamentos de XXX en este caso, de lenguaje, veamos como trabajamos esto...

E.: y durante la construcción de este PME del año pasado ¿como fue la relación entre profesores y profesores y equipo de gestión y directivos?

R.: no felizmente aquí el tema de las relaciones entre profesores, entre profesionales es fluida eh... sabemos de que estamos hablando, sabemos con quienes estamos hablando, con quienes nos relacionamos y... y en esto de de del PME tenemos más o menos claro eh... que es lo que estamos sugiriendo, proponiendo y... y registrando, pero no... y tenemos la convicción de que esto es de hoy día para mañana, nos están pidiendo esto y hagámoslo y conversémoslo y.. y armemos esto, o sea es muy a la rápida, "yo me acuerdo que faltaba pedir una maleta de XXX, ya pongámosla ", porque más que nada es producto de las conversaciones diarias de pasillo, de las salas de profesores, de comedores

E.: o sea es decir ¿ustedes estas conversaciones más que realizarlas en ciertos espacios la realizan en su vida cotidiana al interior del colegio?

R.: claro "y me está faltando esto" y llegado el momento de la... de establecer el PME bueno hacemos todo lo que hemos hablado durante el año

E.: ¿y con los directivos como era la relación más menos?..

R.: no había, había poca relación, la verdad para lo que era el año pasado hasta la antigua administración no... no... no había una relación fluida yo creo que muchas veces nos quejamos de el circulo de hierro no cierto que rodeaba la antigua administración, lo estábamos conversando hace un rato eh... no poseía hay un grupo, más que un equipo de gestión, un grupo de profesores y gestión, que proponía, que manejaba, que llevaba la batuta y difícilmente se podía acceder, se podía firmar que si y que no nomas, entonces no era horizontal u oblicuo por ultimo la relación ya eh... nosotros bueno con otros profesores en la antigua administración ofrecimos ayuda no cierto, colaboramos a partir de nuestra propia experiencia como administrador de colegios, como ex director y todo eso, pero no no nunca nos preguntar así "vamos a la oficina así a conversar, ¿qué es lo que pasa en tal departamento? así" como se hace en otro colegios que el director te llama, llama al departamento de XX a la oficina, y conversan, dialogan...

E.: ¿no pasaba?...

R.: no... a lo mejor yo estoy equivocado, porque esa no es la forma de hacerlo, me parece que la relación dirección profesores parta por ahí por el clima...

E.: eh... profesor y la formulación del actual ¿cómo fue más menos?...

R.: bueno más que la formulación, ya hay una experiencia de trabajo, ya hay un equipo de gestión más abierto, uno tras otro, otro tema, entonces hemos conversado y además más fluidamente

E.: ¿y los profesores siguen con la misma disposición del año pasado?...

R.: no si eso no... mira entre profesores tenemos la misma posición, muchas de las cosas se arreglan o se intercambian experiencias a la hora del del desayuno, del almuerzo, a nivel de declaraciones personales, por ejemplo en el departamento de XXX, tal vez yo lo accedo, este año con más fuerza que el año anterior eh... si conversamos, si manejábamos, si dialogamos, con ¿qué estás haciendo tu?, ¿pa donde vas tú?, ¿qué está pasando con tales alumnos?, ¿con tales cursos?, por ejemplo las peticiones de recursos

de este año en PME fueron de...prácticamente por departamento, o sea esto es lo que quiere matemáticas, lo que quiere lenguaje...

E.: y por ejemplo, ¿las relaciones con los directivos y equipo de gestión y profesores?

R.: han mejorado, han cambiado eh... hay un director más presente, más en el fondo que te, está ahí po, en que es más, podría decir más entre comillas ser más dinámico, más accesible y el equipo directivo o sea, los problemas que hubo de UTP del año pasado a este año que no contamos con unidad técnica durante... varios meses e nos dejaron como en el aire, o sea la básica queda prácticamente en el aire, por inercia no cierto o por reflejo terminaron actuando, la media otro tanto, navego como un barco que sigue su rumbo a la vela digamos y este año no po, con la vuelta de las jefas técnicas a mejorado mucho...

E.: eh... profesor pasamos a la siguiente pregunta, yo quiero saber cómo fue la organización, las formas que fueron las relaciones entre profesores y entre profesores y directivos que lo relacione con eso en cuanto a ¿cómo se ejecuto el PME del establecimiento? del año pasado y luego me señala el actual y si se diferencian y porque o si es igual...

R.: mira eh... aquí hay no se po, visto desde afuera, porque tampoco me comprometo mucho en la gestión misma del colegio, del año pasado eh... aquí hay un grupo no cierto de profesionales, yo los respeto mucho, yo conozco una colega que viene por años apoyando el tema y sabe y se maneja y trabaja el PME, en el área de diferencial o en el área de acceso de recursos... y... ellos proponen, describe, estructuran el PME y le dan forma eh... eso era como te digo hasta... hasta el año pasado, hasta la administración anterior, lo que si hubo una UTP no cierto que hacerlo de esa manera, ahora ya es más abierto, mucho más conectados, con la gente para sacar adelante el PME...

E.: ya y por ejemplo ¿a qué se debe su... que a lo mejor que su participación no es tan como usted me señalaba al principio?...

R.: no existían departamentos de XXX, no estaba sementado entonces prácticamente tu planificas, ejecutas, evalúas, retroalimentas y te vas en la rutina diaria digamos no cierto y dejas a otras personas o no te piden consulta, o no te consultan sobre conducción o asignaciones po...

E.: ¿o sobre?...

R.: generación de acciones, tu ya diste tu opinión en el momento ese de decir sí o no...

E.: ¿en la oración?...

R.: en la oración, pero de ahí en adelante no hay una, si es una constante decir, no hay una retroalimentación, parémonos aquí, bajémonos de la micro, veamos que está pasando...

E.: o sea más que nada ¿recibir una orden y ejecutar?..

R.: claro, un ejemplo por ejemplo, un ejemplo físico, hay que hacer una visita pedagógica este año cierto ya, se puede hacer por fondos SEP, esa es la información que te dan y que antes no se hacía, o sea yo viaje el año pasado y el ante pasado en metro

ah... al centro de Santiago, pudiendo haberlo hecho con fondos SEP como se va a hacer este año, o sea que te digan este año mira, es tanto dinero para viajes pedagógicos, ya es un avance respecto a otro año, ya entonces no me voy en metro, me voy en bus, hay dineros para... compra de materiales de XX, hay tanto dinero, tantos miles de pesos, estudien ustedes como lo van a hacer, como lo van a incluir, hagan el presupuesto, hagan todo, o sea con un contacto mucho más fluido po, ahí están los proyectos en tales cosas, las administraciones anteriores por ejemplo lo que era el José Albo lo que era la base básica de este colegio... hoy día hasta lo que tenemos como resabio de la administración anterior eh... la lancha medio que navega, medio que... que ejecuta y que crea, no es mucho la participación, nos llega como el rebote...

E.: o sea a usted le llega nomas

R.: claro, mira vamos a ir con este curso a visita pedagógica, con este no, cuanto sale...

E.: ya y ¿cómo ha sido la ejecución del PME actual?, el proceso de ejecución..

R.: yo creo que va bien, mirando desde la galería yo creo que va bien no no no creo haya tenido tropiezos, confiamos... en la persona que está a cargo y con el grupo de profesionales que está a cargo, yo confié en tales y tales profesores que están ahí... sosteniendo en el... los directivos de ahora, el director tiene experiencia en el tema, yo lo conocí en otros colegios y se dé su trayectoria si... entonces podemos decir mira eh... esta persona que está conociendo el colegio, que va a los consejos, que da aportes, que esto... no es... me parece bien que conduzca así el proceso...

E.: y a usted, me dice que va bien este proceso ¿cómo que le permitía describir que esto va bien?, ¿que ha visto usted?, ¿en qué acciones lo ha visto reflejado?, si es que usted ha podido apreciar...

R.: yo creo que... en el tema más recurrente de las visitas pedagógicas, los materiales que hay... hay recursos, tu vas a la bodega y pides o pides ah... inspectoria general y esta esto y esta esto otro, no hay que hacer una larga y esperada petición de materiales para trabajar que es lo que... las acciones y respuestas se están cumpliendo, la hoja de ruta está bien, la programación, yo creo que... que no hay tropiezo, no hay esto no paso, esto no se hizo, falta por hacer...

E.: y por ejemplo esto también, esta buena ejecución por así decirlo ¿ se ha visto reflejado en algún ámbito de los profesores?...

R.: yo creo que mira, estaba haciendo memoria de algunas cosas que no... tal vez no resulte, yo creo que... a ver eh... de que nos quejamos muchas veces o se quejan en general los profesores del manejo del tema disciplinario, conductual eh... responsabilidad alumnos y de apoderados, yo creo que hay a faltado, estaba haciendo memoria de algunas acciones que.. lleven a mejorar esos problemas eh... puntuales del colegio, o sea seguimos con tema de... de atrasos de falta de participación de apoderados... de de incentivar la responsabilidad, yo creo que esas acciones del PME no... no no no hemos visto...

E.: ya eh... pasando a la otra pregunta eh... ¿para que se implementan estos PME en el establecimiento? ¿con que finalidad para buscar qué?...

R.: yo creo que los PME como fueron anunciados a principios del... eran subsanar no cierto los problemas visuales que... que... presentaban las unidades educativas, a partir de un análisis FODA, siempre declarando acciones que pudieran desarrollarse a través del año, mejorar sustancialmente el colegio...eso..

E.: ya ¿y usted cree que estos PME han ayudado a aquello o no?...

R.: es que... en esto de la educación pasa mucho por el carácter y los criterios... quienes te conducen, quienes deben llevar a cabo esto, mucho puede estar en el papel y todo eso, especificarlo, brillante bien bonito... que todo cuadre, pero va a tener que ver, quien está a cargo del buque, quienes sean los oficiales, que tenga a su cargo... la la construcción, nosotros podemos presentar innumerables acciones para esto, pero si... si no se.. no se ejecuta, sino hay una conciencia de que esto corresponde a todos te va a ser lo mínimo, lo necesario nomas po...

E.: ya, vamos a pasar a la siguiente pregunta, teniendo en cuenta los dos PME que hemos estado trabajando el del año 2013 y 2014 ¿usted me podría señalar si esto ha tenido repercu... si la implementación de PME ha tenido repercusiones en su labor diario?, por ejemplo le ha demandando tener que reunirse más, tener más trabajo administrativo cosas así...

R.: no... en ese sentido no veo cambios en reuniones y en... como te decía no hay una reunión o específica en cuanto al PME, ya sea una vez al año o una vez cada semestre, no hay...

E.: o sea...

R.: no es significativo, eso... yo del PME... recuerdo haber hablado en la otra administración y en esta un par de veces como términos generales así, "vamos a organizar, listo"...

E.: ¿hay quedaba?...

R.: eso es todo, no sé cómo sigue la continuación, ahora sí y te reitero que este año si se ha visto por lo menos uno escucho en la oreja que... acciones se están bien...

E.: pero ¿alguna repercusión que hayan tenido estos PME?...

R.: en la labor diaria, labor clase no no...

E.: ósea podríamos decir ¿que con PME o sin PME, por lo menos en su caso se ha mantenido?...

R.: en mi caso, yo he hecho las clases como siempre, con un poco más de recursos este año que se yo, pero no... no veo significativamente algo... y tampoco me angustio de que... salvo en esto de las visitas pedagógicas que estoy pidiendo hace tiempo, van a resultar, no me angustio de que no resulten, la asignatura no es de grandes grandes recursos, o sea grandes movimientos de cosas salvo eso...

E.: bueno vamos a pasar a la pregunta 6 eh... yo acá le voy a pedir que me describa la participación de ciertos actores de la comunidad educativa, por ejemplo el primero sería

docentes, partimos por el año 2013 como fue su participación y después como ha sido ha sido o es en la actualidad...

R.: cómo docente

E.: mire... ¿cómo describiría usted la participación de los docentes en la implementación de PME? docentes...

R.: a ver con una palabra el año 2013 baja... baja en niveles de... de insuficiente, baja, medianamente... baja en conclusión, como implementación, como directivos... como docentes baja...

E.: ¿baja pero durante el año pasado?...

R.: si y ahora va creciendo, hay muestras significativas de... de mejoramiento

E.: y usted me podría indicar ¿porque el año pasado era baja o en que se reflejaba y en la actualidad porque usted ve que está creciendo esta participación?

R.: por lo que te señalaba antes, porque si el PME se se elaboraba así entre grupos cerrados no cierto, y que después aparecen las indicaciones y habían que aprobarlas y rechazarlas o implementarlas un poco, sugerir, sugerencias y todo y ahora eso cambio po... yo recuerdo haber tenido un poco más de participación en el 2014...

E.: ya... ¿los directivos?...

R.: los directivos la misma cosa, en el equipo directivo ya... si el año pasado fallo la UTP, las unidades técnicas pedagógicas esto por conflictos, o sea administrativos personales no entiendo o sea, era mucho más el tema personal que el tema colegio, era mucho más importante sacar del colegio todo con jefas técnicas y luego no tener 4 meses, ninguna cosa, ninguna persona que condujera el buque técnicamente no se po, ahí fue baja, pésimo por darle un adjetivo, y ahora haberlo implementado significa que se retoma el rumbo po...

E.: ¿o sea la participación de los directivos ha sido más protagónica..

R.: esto es lo que pasa, para allá vamos, esto es lo que se debiera hacer y si no...

E.: ¿existe más claridad y participación?...

R.: por lo menos llegai a la oficina...

E.: ¿de los alumnos?...

R.: ya el PME de los alumnos, si no tienes un a ver...

E.: ¿cómo ha sido la participación durante la construcción e implementación de estos PME?..

R.: mira si tú no tienes un centro de alumnos empoderado o... medianamente o... representativo que tenga que se yo voz y voto... con fundamento como en el 2013 no... yo no no no veo, no vi una una situación destacada no cierto a nivel de alumnos o sea, distinto este año que se llamo, se invito, se dijo, me seleccionan tales alumnos para discutir el PME vamos a proponer, vamos a hacer esto, ¿qué alumnos pueden ser?, ¿la

directiva de los cursos elegida en marzo que se yo?... la participación, veamos los talles propongan, esto es lo que se puede hacer, yo veo una falencia a nivel de alumnos y centro de alumnos, para un colegio que tiene cuantos 600 y tantos alumnos, que tiene una misión de ser un colegio de excelencia y todo, yo creo que los alumnos debieran tener mayor protagonismo en estas cosas una conducción más aceptable, si tu conduces a los alumnos en plena época de conflictos estudiantiles, obviamente que sus objetivos y quehacer va a estar centrado en la problemática estudiantil nacional o local, eso se puede conducir para otra lado también po, si yo tengo un centro de alumnos y soy asesor del centro de alumnos nuevo de alguna manera los hilos para que el trabajo de ellos sea técnico pedagógico, o sea estoy conducente a mejorar las condiciones escolares

E.: eh... profesor, por ejemplo y esta falta de un centro de alumnos más empoderados como señalaba usted ¿se ha dado durante el 2013 y 2014?....

R.: si porque esto viene del 2012, 2013 en que no... los objetivos es reunirse para las tomas, para esto... para peleas por esto, para amenazar por tomas, para... y yo recién este año veo un centro... o sea una discusión de alumnos entorno al PME , explicarle a los alumnos que es un PME... que es lo que está faltando para que ustedes sean mejores alumnos etc... mejores alumnos en el sentido de que tengan productos que ofrecer al final de su carrera..

E.: claro y ¿cómo describiría la participación de apoderados durante la implementación de PME?...

R.: no!... eso sí que no a mi me... a mí me mueve, mira y estoy ya por terminar mi vida docente y... hay una trayectoria de apoderados de distintos colegios que uno quiéralo o no comparando, va comparando uno con otro, yo siempre he sido partidario de la participación activa efectiva del apoderado con la camiseta puesta, participando en campeonatos de baby de esto y de lo otro metidos en el colegio, o sea yo... prefiero que el apoderado este dentro de la sala y he hecho clases con apoderados dentro de la sala, a que este desde afuera o o este, para graficar un poco más la situación, pero que a mí me vengan a decir "mira ya, vamos a llamar al señor Juan Pérez para que venga a firmar el PME", o sea es una vergüenza, me sale del alma, eh.. "mira vino don Juan Pérez" y estuvo en la reunión ahí, ¿quién es Juan Pérez?, apoderado de que alumno, ¿en qué otra parte a estado?, yo vengo del liceo XXX la directiva en pleno pasaba casi todos los días, todas las semanas en el colegio, "falta material de esto, ya hagamos un bingo, hagamos esto, invitemos a estas personalidades que se yo", metidos los apoderados hay promoviendo acciones, pero los apoderados yo los veo para la fiesta del kínder, la graduación, fíjate que yo no conozco la directiva de los apoderados, debiendo los profesores conocer, debiendo conocer, debiera estar en la sala de profesores "centro de padres del colegio Alto Cordillera"...

E.: claro y esta carencia en cuanto a la involucración de padres o la constitución de padres como agente importante del PME ¿se ha dado durante los dos procesos?...

R.: si no he visto... para ser sincero yo no conozco cual es el centro de padres, no conozco al presidente del centro de padre, lo conocías porque era apoderada mía, pero yo no... no conozco al presidente, el tesorero, secretario, que se yo... si tú me dices, esa señora que viene entrando es secretaria, no tengo idea, a lo mejor el director, el equipo de gestión conoce y los invitan ah... yo tengo de cuando aquí se formo el colegio cuando

estaba el director que tomo el Anexo Benjamín y era parte del Consejo Escolar, estaba el presidente del Centro de padres, y estaba pero consejo escolar no se quienes son... yo no veo a un centro de padres y ese es el tema los padres llegan aquí gasta las puertas de la reja y cuando vienen a reclamar as que nada por negativa, "porque a mi niño le hicieron esto y esto", pero no vienen para un exposición de arte, pa las matriculas...

E.: bueno profesor vamos a pasar a la siguiente pregunta, yo quiero que usted me señale eh.. teniendo en cuenta sus dos experiencias ¿qué aspectos de la organización escolar cree usted que han limitado el funcionamiento de PME?, en teniendo aspectos de organizaciones escolar asociadas, a formas de administración y gestión en ese ámbito...

R.: hay ahí... hay un... un elemento que es es (inentendible), a partir de la experiencia de muchos colegios como se mueven, si no puedes aglutinar a todo el equipo dicen no cierto y... moverlo como como masa profesional, bueno puedes hacerlo como departamentos, como micro núcleos ya... de matemáticas, lenguaje esto, lo otro... yo creo que lo único que aquí en el colegio se mueve como grupo cohesionado es diferencial...hay están todos, tienen el mismo delantal, tienen los mismos colores, van todos al mismo lado, desayunan juntan etc. etc. etc., pero yo recién este año como te digo eh visto X que es lo que me corresponde, yo no sé lo que está haciendo XXX, a mí también me toca hacer XXX, yo no sé lo que está haciendo lenguaje, lo que está haciendo esto, se que en algún momento habrá una semana libre que se yo, yo creo que lo que está dificultando el funcionamiento de los PME es el poco conocimiento, la poca estimulación para que los núcleos profesionales actúen, o sea aquí se está trabajando los profesores cierto y hay involucran todos, pero los profesores tienen segmentos que pueden mejorar el funcionamiento del PME ya, los este, el tema de los apoderados una convocación, una convocatoria Asamblea de apoderados de enseñanza media, yo esa la propuse en la dirección anterior, (inintendibles), 20.000 ideas que le dimos, "convoque a los apoderados de los alumnos más destacados del colegio", aunque serán 50, pero haga moverse, no me convoque a los apoderados de los alumnos porque se van a ir igual y eso es una acción del PME es una acción que desayunos, una estimulación, convoque a los docentes a que se yo, convoque a gente que pueda mover, pero aquí.. no po se dispara al voleo

E.: eh.. profesor, me llamo bastante la atención eso que usted señalaba sobre trabajo separado entre departamentos y desconocimiento sobre lo que hacia el otro poder ¿usted identificaría esto tal vez como que se da como un trabajo fragmentario entre los docentes?...

R.: si po o sea , a ver... yo estoy en las dos patas y... eh trabajado en colegios de media y todo, el tema de la enseñanza media en este país, en esta comuna o de básica es así fragmentado en una isla en que muchos pecamos de... dar la clase, tomar el libro firmas, hacer la clase, firmar y chao, entonces cuesta mucho lo que está haciendo tu colega de la misma área, salvo que tengas una afinidad, que se haya creado del vinculo, a propósito del principito, de saber "vamos a hacer esto, ¿qué te parece que hagamos esto?", yo a veces me he quedado con la pregunta, mira yo estoy haciendo XX a matemáticas, que quieres tu para primero medio, cuales son las características de entrada de salida, "no se po hazlo tu", entonces eso es no conocer lo otro, no han ido... "charla sobre SIMCE", ya pero te muestran los resultados y que hiciste tu, que hizo el departamento de XXX para mejorar eso...

E.: hay un problema de conocimiento?...

R.: de comunicación y más que nada aún... estaba mirando las preguntas abajo, que hace un líder, líder no es el que hace la cosa, es quien conduce y estimula a los miembros de su equipo para que salgan los resultados...

E.: o sea usted me diría que tanto en el PME del año pasado como en el actual ha habido algún problema de liderazgo de conducción?...

R.: si o sea, yo creo que este colegio más de alguna vez en el pasillo dijimos funciona por inercia, más el año pasado, más el año pasado, el año pasado funciono por inercia total, íbamos con el vuelo en XXX...

E.: inercia es decir que ustedes hacían...

R.: lo que ya teníamos planificados, lo que teníamos hecho y lo que teníamos la costumbre de hacer po, xxx dijimos habíamos tenido una muy buena jefa técnica y de repente, seguimos con vuelo el resto del año po...

E.: ya... ¿algún otro aspecto que usted vea que limitan el funcionamiento de los PME?...

R.: más que nada el dialogo, si queremos hacer un... queremos que el PME tenga un producto positivo o bueno, de buen nivel para un colegio que quiere la suma experiencia eh... saquémoslo adelante po, hagamos un PME durante todo el año po...

E.: ya entiendo, ahora vamos a ir a la inversa ¿qué aspectos de la organiza.. de la organización escolar cree usted que han facilitado el funcionamiento de los PME que se han aplicado acá?...

R.: del año pasado nada, de que aspectos... el año pasado si el... el tema de los profesores mantienen una... una coerción social, aquí no hay... mmm... rivalidades, mal clima ya, ni siquiera con los que van llegando porque... fíjate con los que van llegando ni siquiera los presentan, o sea de repente pasa una semana en que vemos a colegas "¿qué es lo que hace?, ¿a qué curso atiende?..."

E.: o sea profesor usted me diría que el trabajo fragmentario anterior que hablábamos no se debe a rivalidades sino que a desinformación

R.: a desinformación o conducción más que nada o acciones de liderazgo po... eh.. de coaching...

E.: okey y entonces aparte de la cohesión social que usted me señala como aspecto positivo ¿cual otro ve que facilita?...

R.: eh... la permanencia, eh... de la mayoría de los profesionales, aun cuando llegan profesores nuevos y se queda, yo creo que un 60% somos ya antiguos en el tema..

E.: ¿pero esta permanencia se da a nivel docente?...

R.: si

E.: ¿y a nivel directivo y eso?...

R.: no po, han habido cambios de directivos, hubo cambio de directores y todo esa...

E.: y usted cree que eso perjudica tanto que se vayan cambiando tanto, rotando la cabeza de este colegio?...

R.: no, fue beneficioso el cambio, mientras lo que yo voy viendo este año, yo... yo lo veo bien, me parece positivo, no sé que será la opinión de los demás colegas pero... eh... es cuestión de género no sé, a mi alguna vez alguien me hablo del tema de género de las direcciones de colegio y... y el que el tema es que (ininteligible), como decía un antiguo director mío, "te vas al director (ininteligible) y mejora el tema", cosa que con otras damas cosa que no puede decirle porque hay que dejarla que dirija nomas...

E.: ¿algún otro aspecto que haya facilitado el funcionamiento de los PME...

R.: la estructura del colegio, la organización... toma un colegio que marcha...

E.: ¿ya un colegio que marcha?...

R.: un colegio que ya está estructurado, no hay grandes implementaciones que hacer tiene su biblioteca su esté..

E.: ¿usted se refiere a la infraestructura?...

R.: la infraestructura, la organización pre-escolar, básica y media a la... a la carga horaria a la distribución de cursos a la... que se yo a las salas temáticas, ya sabemos cómo funciona el colegio ese es el horario y esa es la carga y hagámoslo para adelante...

E.: ya, pasando la... siguiente pregunta eh... ¿qué posibilidades de cambio ve usted en el establecimiento mediante la implementación de planes de mejora escolar?...

R.: si yo creo que mira, las últimas discusiones en los consejos de profesores han sido eso, o sea entender que vamos y estamos organizando un poco mejor la cosa y que... se está dialogando más, se está eh... reconociendo algunas... eh... vías de solución, algunos caminos de solución para algunos dificultades académicas que se yo... eh... yo creo que van a haber cambios la nueva dirección lo dijo, si no lo dijo lo insinuó que ya paso la etapa de marcha blanca y... y empieza a tomar ya medidas y... y acciones eh... tendientes al cumplimiento de las metas y los... propósitos, eh... por ahí va la cosa en las posibilidades de cambio...

E.: ¿usted ve posibilidades de cambio mediante un PME?...

R.: si porque... se va en el tiempo, subsanando los errores de construcción y se va mejorando, yo creo que va a haber, yo tengo buen diagnostico de este tema, diagnostico del tema

E.: o sea es decir ¿usted ve al PME como un instrumentado que puede posibilitar cambios pero tiene que ser bien aplicado?...

R.: claro o sea si no es el PME que vas a hacer, o sea hasta el momento es la herramienta, el instrumento a través del cual podemos hacer... yo creo que para implementar otro instrumento tendríamos que pasar un par de años más de conducciones y los profesores, los docentes eh... en la... a menudo nos carga el papelerío que esta fuera de nuestro ámbito...

E.: okey, eh... ya llegando a la última pregunta yo quiero que usted se ponga en el caso de que fuese director del establecimiento ¿qué medidas adoptaría para un mejor funcionamiento de los PME del establecimiento?...

R.: si ah... en estas alturas ya con casi X de docencia uno se pregunta muchas veces, ¿cómo lo haría yo?, ¿cómo lo habría hecho yo?, a partir de ejemplo de vivencias pero... yo recuerdo ah... el director que me decía del XXX de un liceo de XXX emblemático que se yo en los años 80 y tantos, que decía "bueno si tu quieres ser director metete al aula, tú no puedes solo estar en la oficina" y... tenía otra frase muy bien que decía "había que apretar pa poder soltar", o sea si tu quieres tener un buen clima primero aprieta, primero ve ataca los puntos débiles, examínalos y después ya, dale... eh... lo otro conozco (ininteligible) de profesores que eran resultados de muchos minis consejos eh... anteriores, o sea "vengan los profesores de lenguaje para acá vamos para la oficina, SIRVASE CAFECITO, te hay en el estante y conversemos y conversemos como arreglamos esto, como vamos para allá", profesores que se... director que se sabían nombre, la vida, la familia de cada uno de nosotros, pero el director "permiso profesor me puedo sentar<" y estaba en la clase y participaba en la clase y se sabía el nombre y el apellido de cada alumno del colegio, conocía a los apoderados, invitaba al centro de padres, "venga el señor tanto, los profesores están en el consejo, podría ofrecerle te, las onces", las onces, el día del profesor cerremos la escuela anexa y el día completo es del profesor en la escuela, o sea la inspectora general igual, pero yo no veo una... la inspectora general metida en la sala, o sea saberse el nombre, yo conocía otro director por ejemplo del cual yo también podría ser así ya...

E.:

R.: claro, claro el hecho de que te reconozcan como director, o sea el director es el personaje del colegio que representa hacia afuera de la comunidad lo que el colegio es para adentro, por lo tanto... tiene que ser efectivo, proactivo eh... con la camiseta, con... con el conocimiento físico de todo, yo tenía un director que era medio ciego no veía, pero se sabía el nombre y el apellido de todos los alumnos del colegio, se conocía el horario de memoria ya, "entonces tu estas a esta hora, en quinta hora debieras estar en quinto B y deberías estar pasando esta materia, esto y esto, esto y te ayudo en esto porque yo soy profesor de esto"...

E.: ¿un director más informado y que sea un respaldo para sus docente"...

R.: claro, ¿en qué estoy", ¿te ayudo?, ¿qué necesita?...

E.: una relación..

R.: una relación más bis a bis, que los alumnos no tengan que decir quién es el caballero que está en el patio, si hasta a mi me han dicho director po, los cabros de básica a principio de año, "oiga director", claro entonces tu pierdes la identidad ya, todos somos peones ah, hay hartos caciques y todos somos indios, entonces no po, si el director como yo lo entiendo y como yo sería, como alguna vez me toco, están ahí po o sea que clase están haciendo, que necesita, ¿necesitai más tizas?, ¿qué alumnos están faltando?, ¿por qué está faltando?, ¿cuántos niñitos enfermos tienes?, ¿el apoderado de tanto trabaja en que cosa?... son 600 alumnos, tu teni que conocer a los alumnos, podi conocer a los profesores "oiga compadre venga para acá conversemos, sabe que yo lo he visto llegar

atrasado ¿qué está pasando?, ¿en qué te puedo ayudar?, ¿necesitai algo?, ¿tu señora?", entonces eso facilita, no solamente va a facilitar el PME, va a facilitar el clima ya... el que te reconozcan como el viejo que esta allá, la vieja que está sentada en la oficina ya, sino que, haber juguemos a la pelota po, hagamos un partido una pichanga o veamos un asado yo corto el asado que se yo, en cosas así tangibles que salgan, ¿cómo funcionan las oficinas en las empresas? ah... el presidente del directorio está metido en el asado en esto, procurando el bienestar del personal

E.: okey profesor...

R.: me emociono esa última parte, me alargue...

E.: jajajaja...

Docente Número 5

Entrevistador: eh bueno comienza la entrevista con el profesor K eh... bueno entendiendo que este colegio cuando ya paso a ser Liceo Alto Cordillera a vivido o a experimentado dos planes de mejora ya, vamos a trabajar sobre eso, la primera pregunta en su opinión ¿para usted que es el plan de mejora escolar? ¿en qué consiste?...

Respondedor: en tratar de... realizar actividades que vayan en mejora de nuestros alumnos en sus aprendizajes y... en... todo el desarrollo de nuestro liceo...

E.: de su liceo eh... ¿me podría por favor especificar que entiende usted por desarrollo del liceo?...

R.: que podamos desarrollar distintas actividades al interior de nuestro liceo en distintas asignaturas, por departamentos, lo que sea, con todas las facilidades que eso que se puedan tener, que no hayan trabas en cuanto a los implementos, los recursos y al tiempo que uno pueda necesitar y todo eso trabajando por supuesto con los alumnos y en mejora de de los aprendizajes de ellos, porque en base a la experiencia muchas veces ellos avanzan..

E.: y ello ¿y el desarrollo de este liceo también usted creería que incluye cuestiones asociadas a la gestión?

R.: por supuesto!, todo todo todo va según la gestión que se realice, si la gestión del liceo no es buena por supuesto que el resto de las actividades que podamos hacer los profesores o que queramos hacer los profesores no funciona, la gestión es primordial en el liceo

E.: entonces ¿acá usted vería el PME como una forma de mejorar la gestión y la... areas del establecimiento que repercuten en los resultados de los alumnos?...

R.: o sea el PME no es solo para estar mejorando la gestión que no funcione es otra cosa, pero debería funcionar y de ahí hacia abajo que las cosas funcionarían bien y que con el PME también con una línea, con una dirección...

E.: claro, bueno yo quiero preguntarle ¿cómo se construyo el PME del establecimiento?, quiero que me señales aquellas cuestiones que fueron importantes durante esta construcción, considerando los años que ya hemos hablado el del año pasado y el del

actual, por ejemplo me señala primero el del año pasado y después me dice el del actual...

R.: el año anterior, bueno se hicieron reuniones con los distintos estamentos en cuanto a que se planteaban cuales eran las necesidades de... de cada lado, creo que son 4 áreas si no me equivoco, si es que no estoy tan perdida son 4 áreas ya, en este año también, pero todo es muy a la rápida porque no existe el tiempo como para dedicarse realmente a hacer algo para que pueda avanzarse y concretarse, se tiran ideas, se tiran idea de lluvia de ideas y luego después el equipo de gestión por ejemplo este año el lo iba a armar, aún no sabemos cómo está armado...

E.: y usted vería que este por así decirlo proceso rápido eh... se ¿fue característico en los dos PME que se han implementado acá?...

R.: no no, este año si el anterior no, el año anterior hubo reuniones, hubo después plenarias, hubo después supimos que paso en fin, la gestión era otra...

E.: es decir por ejemplo, el año pasado ¿existieron mas instancias em... de participación de ustedes a comparación del actual?...

R.: hubo hubo más instancias porque organizaban organizaban los tiempos de las reuniones de GPT para poder eh... trabajar

E.: okey eh... y en cuanto por ejemplo en esta construcción ¿cómo se ha visto?, bueno que lo vamos a tratar más adelante pero que si me puede señalar ¿cómo se ha visto la participación de los docentes en esta construcción?, por ejemplo si... ¿cómo fue durante el primer PME y durante el segundo, si se notan cambios?...

R.: a ver, en el primer PME hubo reuniones... en jornada de trabajo, tanto de GPT como en jornada también de de otros días, entonces hubo mayor participación, ahora en el de ahora solamente hubo una reunión de... no fue más allá de 1 hora y media en que solamente los que estamos en GPT que somos muy pocos, los que tenemos horario para estar ahí pudimos participar, los demás profesores que es la gran mayoría quedan fuera...

E.: quedan fuera...

R.: ya...

E.: ¿y usted diría que quedan fuera por la poca inclusión o es por el desinterés?...

R.: no no es por desinterés, es porque no tienen el tiempo para poder estar en esas reuniones de GPT...

E.: okey...

R.: porque no tienen horario, no tienen horario porque ellos están contratados por tantas horas y esas tantas horas las tienen en clases, por lo tanto no les queda horario para poder quedarse a consejo que es GPT grupo de trabajo...

E.: okey, como ya hemos visto como ha sido la construcción de esto, yo quería preguntarle eh... desde su experiencia ¿cómo se han ejecutado estos PME en el establecimiento?, la misma lógica tanto el primero y el segundo, que variaciones existieron, diferencias, que me describa como fue la ejecución...

R.: en el año anterior hubo varias gestiones que se realizaron y que fueron efectivas con los alumnos ya, eh... concursos eh... festivales, eh... actividades, salidas, eh.. se notaba este año aun no hemos visto mayormente actividades con los alumnos, a excepción de una actividad que hubo el otro día de premiación a las mejores asistencias en que tampoco nos pidieron la opinión a profesores jefes y eso llevo a error al equipo de gestión, a como entregar los premios

E.: ya

R.: entonces... un equipo que no trabaja en forma coordinada con quienes somos los que estamos realmente en la sala de clases siempre va a cometer errores, ¿por qué?, porque no sabe en lo que estamos, tu desde un escritorio no puede dirigir la película...

E.: claro...

R.: jajaja...

E.: y por ejemplo la ejecución del primer PME ¿consideraba más a los docentes?, ¿había una mayor coordinación?...

R.: por supuesto, había una mayor coordinación de hecho por ejemplo en el segundo recreo, en el recreo que era de 15 minutos la directora llegaba a la sala de profesores "pasa tal cosa, pasa tal otra, veamos que pasamos o esto esta vayan pensándolo", en fin, ahora nada nada, entonces de repente !pup!, tal cosa, tal otra, tal otra, no hay... no hay... no dejan, no.... no participar, o bien no saben pa donde van, así de simple jajaja....

E.: claro y como por ejemplo, ¿los directivos llegan se podría decir y a ustedes les dan una serie de acciones que tienen que ejecutar?

R.: si...

E.: ¿y los docentes como han tomado esto?...

R.: hay de todas las posiciones, algunos que dicen bueno ya las hago y me evito problemas, otros dicen que bueno y ahí queda el asunto o sea...

E.: o sea lo hacen por...

R.: en el fondo como vaya saliendo nomas, es que desde el equipo de gestión que tiene que dirigir esta cuestión si no existe compromiso porque han sido personas que las han ido rotando de colegio en colegio, tu no podi tener un compromiso si llegai a un colegio y después estay fuera de nuevo po

E.: claro no existe un trabajo a largo plazo por así decirlo...

R.: no no hay una visión a largo plazo, entonces los profes que ya llevamos años en este mismo cuento en este mismo lugar, estamos comprometidos con nuestro sistema y nuestros niños y vemos como los otros nos desarman las cosas, las cosas buenas que se han ido haciendo te las botan, te las desarman, porque llegan con algo nuevo y... tampoco implementan cosas que te las mejoren...

E.: o sea es decir hay una constante re-estructuración que va demoliendo lo anterior... lo bueno y lo malo...

R.: todo... entonces tu qué pasa, los profes se van cansando po, se van cansando y el profe nuevo que te llega de repente no sabe pa donde tirar, porque ve... le da lo mismo, los que estamos más viejos a punto de jubilar porque habemos varios así, nos dejan pucha... porque si lo bueno hay que aprovecharlo, lo bueno hay que copiarlo y hacerlo, lo malo hay desecharlo, pero hay que hacer lo bueno, hay que continuar con cosas buenas que tu sabes que te dan resultado...

E.: claro y por ejemplo...

R.: pero si no tienes el apoyo, no lo hay nomas...

E.: ya y por ejemplo, tanto en la construcción como en la ejecución del PME, yo veo un gran salto cualitativo entre año y año y esto.. y este salto yo por lo que veo se trata más que nada con el compromiso del equipo directivo y de gestión en este caso que influye de forma determinante en como es el comportamiento de los profesores por así decirlo..

R.: si si si, en cómo va todo el colegio, en cómo va todo el liceo...

E.: claro, porque si la cabeza...

R.: si po es determinante

E.: y esto eh..., sabe que yo me eh encontrado con cuestiones asociadas de la información, ¿han habido problemas de información en este actual PME?...

R.: si, si, ¿la comunicación?...

E.: si...

R.: la comunicación no es fluida, la comunicación no es fluida, no baja la información y si baja desgraciadamente baja con errores entonces cuando te llega a profesor, tu hay te das cuenta de la información que te están entregando, "oye esto era así o esto en éstas fechas", cosas básicas, te bajan mal la información

E.: claro y ustedes tienen que...

R.: o a veces tu llegas a una sala, llegas a tu curso y en tu curso le han entregado una información escrita y tu como profesor jefe no tienes idea y le pegas la leída y ahí te das cuenta del error que hay, entonces y avisas tienen que anular todo a veces lo de un liceo completo para poder mandar bien la información de nuevo, esas cosas no puede suceder, eso es imagen, eso es institucionalidad que no puede haber ese tipo de errores...

E.: claro, entonces después dicen.... o sea es como constantemente contradiciéndose frente a ustedes como profesores, frente a apoderados y a los mismos alumnos

R.: claro, eso molesta porque te hace perder tiempo y... no estamos pa perder tiempo realmente, no estamos pa perder tiempo con los chiquillos no podemos perder el tiempo, media hora que perdemos es media hora que el niño deja de aprender algo y no tan solo algo como contenido, alguna acción y el ve "ahora si se equivocan y después se bota el papel nomas o te dicen lo otro", no estay formando tampoco en ese sentido de responsabilidad...

E.: claro, ¿y ustedes tienen que pese a la información que llegue errónea en este plan de mejora, tienen que solo ejecutar, tienen que seguir la...??

R.: claro...

E.: ¿y no existen espacios para plantear estos problemas durante la ejecución o construcción?

R.: no existe el espacio realmente, porque el único espacio de reunión que tenemos son los GPT el día miércoles en la tarde ya... y llegan con puntos pauteados, entonces si tu también planteas algo, además que tu sabes que en un grupo siempre vamos a ser las mismas personas que vamos a abrir la boca y que pasa cuando tu siempre abres la boca o dices lo que va pasando, te vas quemando

E.: si

R.: y que va a pasando, mejor no digo nada, que las cosas caminen, porque llega un momento en que tú te cansas de eso, pero cuando tu vez un líder que está en el equipo de gestión, que está tu líder ahí, que tu vas haciendo las cosas y si hay un error tu le puedes decir y lo acepta "a ya, enmendemos", pero cuando hay error, error error, más encima no se hace nada, no se corrige, no se reconoce, no se acepta, ahí queda, jajajaja....

E.: ¿mejor no te seguí quemando?...

R.: claro, justamente, justamente eh...

E.: bueno otra pregunta es... saliendo un poquito de la construcción y ejecución, yo quería saber desde su perspectiva en su opinión ¿para que se implemento estos PME?, tanto el primero y el segundo ¿para que se implementaron cree usted?...

R.: yo pienso que para el objetivo de las mejoras, para eso es...

E.: para eso es... y tal como yo entiendo que usted me señala...

R.: o sea yo no veo que, por ejemplo mira en esta sala de computación soy yo la encargada, tu vez que faltan dos CPU

E.: si

R.: hace dos semanas que se sacaron esas CPU, lo único que hay que hacer es subirlas a un auto y llevarlas a la COMUDEF para que las arreglen, hace dos semanas que las CPU están aquí en el liceo todavía, tu diciendo uno " yo a mí no me cuesta ir en mi vehículo y llevármela", no las vamos a llevar, dos semanas, para que te las arreglen después son dos semanas más y tu teni dos computadores menos cuando teni cursos de 45 chiquillos, teni 20 computadores tienen que trabajar de a dos y te quedan otros volando, entonces dos computadores malo es mucho, claro viste, o sea son cosas así cosas prácticas, un año un año pidiendo una antena para computador que te vale 7000 pesos y no te la compran ya, un año pidiendo teclados, dos teclados, dos mouses para poder ir teniendo para reponer, y repusieron hace dos semanas pasaron 2 teclados y 2 mouses para poder reponer y hay yo tuve dos computadores más, os ea cosas elementales, pizarras interactivas en la sala que no están funcionando, porque aun no tienen el cable...

E.: ¿el HDMI creo que es?

R.: claro... todas esas cuestiones

E.: entonces, para ir redondeando un poquito la idea, usted me señala prácticamente como me decía en la primera como en la actual pregunta, ¿que el PME busca la mejoración de todas las áreas?, ¿para eso se implementa?, ¿pero no está andando?....

R.: yo siento que no está andando como debería andar, puede que anden algunas cosas pero esto debería fluir así !shiiip! de un viaje, porque estamos trabajando con alumnos y no podemos y no podemos esperar, los mismos textos escolares, tienen que pedirse, si llegan más alumnos tienen que pedir más textos, el Ministerio los mandan... pero si no piden...

E.: no llegan...

R.: claro y el cabro esta sin libro, jajaja cosas básicas jajaja

E.: y por ejemplo usted me señalaba que algunos aspectos están andando ¿qué aspectos están andando?... para saber más menos...

R.: que aspecto, por ejemplo esta andando, el hecho de que algunos profesores están con la iniciativa de un festival de ingles, hay otros profesor o profesora que están con él con el concurso comunal de ortografía ya, eh... por lo que me acuerdo en este momento ya, pero hay que estar ahí que los premios, que esto, que lo otro, que necesito el tiempo ponte tu para poder organizarme con este otro, "no no hay quien te cubra tu curso, porque los paradocentes no son para cuidarte cursos" y tu tenía 6 paradocentes parados al sol ya...

E.: jajaja

R.: son cosas así ya...

E.: y en cuanto por ejemplo el área de gestión ¿ ve avances o no?, no ve que el PME plantea formas de hacer una organización más inclusiva, más participativa, más democrática, etc...

R.: no más democrática no, porque del momento que te imponen las cosas no es más democrático, más democrático sería de que estas cosas queremos votemos, conversemos, veamos...

E.: ¿esas instancias...?

R.: no, no no y lo otro también es que... a medida que tenemos más más UTPS en el colegio y te digo UTPS porque ya llevamos 4 ya... tenemos más formatos que llenar jajaja

E.: ¿y menos tiempo?...

R.: claro más formatos que llenar, teniendo por ejemplo tantos paradocentes en el colegio que podrían traspasar los datos de matricula que te llena el apoderado en una hoja de borrador en una ficha de borrador que te llena el apoderado y esa hoja que es por ambos lados con un montón de datos los profesores jefes tenemos que traspasarla a la ficha original, habiendo paradocentes tomando sol que lo único que tienen que hacer es copiar de una hoja a otra y esa pega la podrían hacer ellos, y se la pasan a los profesores,

entonces no hay una repartición de pega, tu como profesor no teni el tiempo com para preparar todas tus clases porque no tiene tanto horario y más encima te meten toda esa pega administrativa y que teni que responder porque osino a "el profesor tanto no la hizo"

E.: o sea yo acá lo que veo es que tal vez los roles no están muy claros, ¿o sea muchas veces ustedes tienen que hacer pegas que son más de la parte más paradocente?...

R.: claro lógico, ahora también es cierto que hay paradocentes que por ejemplo les toca cuidar cursos porque también habemos profesores que faltamos, porque también hay licencias medicas en fin una serie de cosas, pero... hay espacio po si habemos, estamos estamos hay día por ejemplo que no falta nadie, bueno hay es momento para que la gente pueda ir haciendo ese tipo de cosas...

E.: ¿entonces hay una sobrecarga?

R.: claro y hay paradocentes que tienen sobre carga y otros que no tienen carga, no están ni ahí, por ejemplo hay paradocentes que tiene que multicopiar están siempre ocupados porque somos como 40 profes que quereos que nos saquen cosas siempre está ocupado, pero hay otros paradocentes que no po...

E.: bueno sobre este punto vamos a avanzar un poquito más adelante y ahí es sobre el funcionamiento, ahí podemos entrar más en detalle y discutirlo, bueno la siguiente pregunta dice así, yo vamos a trabajar en la misma lógica, por ejemplo la pregunta es la siguiente ¿cómo describiría usted la participación de la comunidad educativa en la implementación de PME en el liceo?, yo le voy a ir nombrando cada uno de los actores y usted me va a decir por ejemplo en el anterior PME la participación fue así, pero en el actual es así o tal vez siempre ha sido igual, etc....

R.: okey, haciendo una comparación de inmediato...

E.: claro, me va haciendo una descripción y vamos comparando, por ejemplo los docentes, ¿cómo ha sido su participación?, ¿cómo la ve usted?...

R.: en la primera muy activa, muy activa porque hubo tiempo, hubo diferentes instancias en esta es muy reducida solamente a un grupo en que estábamos en un día determinado en esa reunión nada más que eso...

E.: y por ejemplo estos docentes durante el primer periodo, ¿desarrollaron un trabajo más colaborativo?...

R.: si, si si y de hecho se separo básicos medios y parvularios, técnicos entonces se repartieron los grupos de trabajo e que hubiera de todos los niveles en los distintos grupos y no que quedara toda la gente de básica en un lado y la de media en otro, sino que estuvieran repartidos, entonces así se comparte mejor cuales son las necesidades...

E.: ¿y después se hacia una retroalimentación general?...

R.: claro y una conclusión general y un plenario...

E.: ah... ¿y eso en la actualidad no...?

R.: no ahora no ha ocurrido nada, nada

E.: o sea es netamente llega alguien a la sala un directivo X y les dice "ustedes tienen que ver esto, esto y esto"...

R.: claro trabajamos ese día y fue lluvia de ideas para que ellos armaran la cuestión porque estábamos en un 28 y la cuestión tenían que tenerla un 30...

E.: jaja a última hora...

R.: si jaja

E.: a la chilena, a la típica...

R.: jaja, claro

E.: bueno el siguiente actor por el cual yo le quiero preguntar de la comunidad educativa corresponde a directivos, ¿cómo describiría usted su participación?...

R.: ya, ya el directivo o el grupo directivo, la mitad del grupo directivo que había antes, por eso yo tengo, la mitad del grupo directivo que había antes comprometido con el trabajo

E.: ¿y qué tal eran las relaciones con los profesores?...

R.: buena, buena pero la mitad del grupo directivo, ahora esa otra mitad tenía que pasarla al equipo de ahora más que la otra mitad buena ahí estamos...

E.: o sea, pero usted como la describiría más menos, dándome algunas características de como ha sido su relación de los directivos con el PME actualmente como anteriormente

R.: no comprometidos los encuentro yo

E.: no comprometidos... ¿los canales de comunicación que tal?..

R.: deficientes ahora

E.: ¿anteriormente habían?...

R.: había canales de comunicación y efectivos porque precisamente fue una sugerencia de los profes que podíamos mejorar los canales de comunicación, se aceptó la moción y se propuso y se mejoró y caminábamos bien con la comunicación ya, pero acá también se propuso también este año, esto que hicimos anteriormente resultó, no hubo oídos jajaja, no hubo oídos jajaja...

E.: ¿y por ejemplo estos directivos han fomentado el trabajo de ustedes en cuanto a los PME?, ¿los han impulsado a que participen o a crear instancias de diálogo?...

R.: en el primero si, en el primero si, hubo varias instancias de diálogo, ahora no simplemente esto hay que sacarlo y porque tenemos que entregarlo en tal fecha que es un par de días después y no se ha vuelto a hablar el tema, o sea el tema no se ha vuelto a tocar, no han habido más instancias de conversación, ni tampoco han habido instancias desde allá de tocar y contar que paso, ni tampoco la instancia de nosotros de saber nosotros bueno que paso, o sea hay murió nomás...

E.: ¿o sea se hizo un documento por cumplir la subvención?...

R.: si y chao jajaja....

E.: ¿y como ha sido la participación o como la describiría usted de los alumnos?...

R.: eh... los alumnos normalmente toman a los presidentes o representantes de cada curso ellos son los que participan en esa... reunión de PME con la... orientadora, ahora eh... yo por lo menos no estoy al tanto de que pasa ahí, si que cuando vuelven mis alumnos de representantes a la sala les pido que me cuenten y le cuenten al curso que fue lo que paso en esa reunión, como son de 7mo poco cuentan porque los los los de media ellos ocupan mucho la palabra en ese momento, entonces los cabros chicos quedan ahí volando les falta todavía el roce, pero si ocupan a los representantes en éste en éste cuento...

E.: ¿pero ha existido participación en ambos procesos por parte de los alumnos?...

R.: si si en ambos procesos, tengo entendido en el anterior en el primero si, en este tengo entendido que si pero no estoy, y no lo recuerdo si fue así, no tengo claro si los llamaron o no, no sé...

E.: ¿en el papel se supone que si?...

R.: claro... tiene que aparecer

E.: tiene que aparecer...

R.: ahora yo no sé como lo hicieron con los apoderados en el primero si lo hubo porque había un grupo de apoderados representantes del colegio, en el de ahora no se cómo lo habrán hecho porque sé que no había representantes de apoderados del colegio no había nadie, entonces no se qué movimiento hicieron hay para poder sacar esa parte, no tengo idea...

E.: yo acá justamente le iba a preguntar por los apoderados

R.: si, si se que es la otra instancia que viene

E.: entonces, por ejemplo ¿en el primero se veía a los apoderados como un agente importante?...

R.: si de hecho participaron en reuniones con nosotros profes, con los.. mira hubo en el primero hubo en que hubo un momento en que estábamos profes paradocentes, alumnos y apoderados ya y se trabajo el cuento en las áreas que de de del PME y distintos grupos... en el de ahora no se ha hecho eso, en el de ahora no se ha hecho hecho eso, entonces yo también me pregunto como lo hicieron con los apoderados, porque no hay, de hecho no han habido, una a habido una reunión de centro de padres y apoderados en el año...

E.: ¿una y estamos en agosto?...

R.: una, y fue más o menos, tiene que haber sido a principio de año cuando recién se formaron las directivas y paro de contar y esta cuestión estamos hablando ahora de.... ¿cuando fue en julio o a fines de junio?, fue a files de junio o julio no me acuerdo bien pero fue en una de esas fechas...

E.: bueno y por ejemplo esta pregunta ¿usted cree que vitalidad cree que tiene que participe toda la comunidad?, ¿cree que es necesario que participe toda la comunidad?...

R.: si creo que es necesario que participe toda la comunidad, si somos una institución en que hacemos muchos involucrados tenemos que participar todos, para que el asunto camine entre todos

E.: ¿tanto en la formulación de estrategias como en su aplicación?...

R.: en todo, tiene que estar toda la comunidad involucrada

E.: y por lo que yo veo eso anteriormente se intento, pero en la actualidad no...

R.: no no... o sea esta cuestión hay que hacerla y entregarla ya, hay que entregarla

E.: o sea es como un trabajo meramente sistemático, por así decirlo..

R.: un trabajo administrativo que hay que entregar y salga lo que salga bueno ya salió cumplí, no quiero quedar frente al Ministerio que tengo que entregar tantas cuestiones...

E.: ¿y los directivos tal vez al tomar esa posición los profesores también deben hacerlo?, 2 ya voy a entregar esa cuestión para que no me reten"...

R.: claro, claro para que no me amonesten por escrito jajaja...

E.: claro...

R.: no me amonesten por escrito, claro porque todo ahora es con evidencias, por ejemplo yo digo tu perdí tanto tiempo pierde uno de repente porque todo necesita evidencia, ya de acuerdo todo necesita evidencia porque muchas veces se... pero no podi ocupar tanto tiempo en puras evidencias si estamos trabajando con niños, con personas, no estamos trabajando con papeles, al final se vuelve todo más papeles, ¿entonces qué queremos?...

E.: jajaja ¿un experto en papeles o un pedagogo?...

R.: o ¿un niño que piense o un niño así en cuadrado nomas? ¿y tener a toda la masa igual?, ¿qué queremos?...

E.: ¿un sujeto critico?...

R.: claro ¿qué queremos?, ese es el punto

E.: esta cuestión, acá retomamos lo que decía usted delante la disfunción de roles que se da, que ustedes tienen muchas pegas que tal vez...

R.: no te dejan el tiempo, por ejemplo algo tan simple, buscar una una actividad o algo en internet y después llevar al niño "oye desarrollemos esta actividad", tu necesitai ese tiempo, planificar uno está acostumbrada a planificar y lo haces en un rato, pero buscar material ocupando las tecnologías requieres tiempo para eso ya, tu no lo haci en sus 5 minutos, como antes tu habría un libro "ya esta cuestión me sirve", ahora no es igual tu teni que buscar, teni que seleccionar, porque si no selecciones, no llevas al niño por el camino que quieres que el lleve, el te llega al youtube y al facebook de un viaje....

E.: claro jajaja...

R.: o sea si tu les das un minuto de espacio en la sala de computación el cabro te llega a lo otro nomas porque es lo que sabe hacer, face sino un juego....

E.: Candy crush jajajajaja...

R.: claro jajaja, entonces guías la cosa sino se te desbanda la clase...

E.: ya entiendo jajaja, bueno ahora este tema si bien lo hemos tocado me gustaría que profundice, se explique y describa ¿qué aspectos de la organización escolar y de la gestión acá del establecimiento han limitando el funcionamiento de los PME?...

R.: la rotación de personal...

E.: ¿a nivel de directivos o...?

R.: a nivel de directivos y a nivel de docentes también...

E.: ¿qué más?...

R.: eh... también, eso sería como la... el fuerte y también esta bueno, también la rotación de alumnos que hay, hay bastante rotación de alumnos, el nivel de alumnos que tenemos, porque es un nivel de alumnos bastante vulnerable muchos, un nivel de alumnos en que cuesta embalarlos a que tenga una meta, a que tenga un interés por venir al colegio a estudiar, que vea que esta cuestión es atractiva, que vea que después le va a servir para algo y no que viene porque bueno lo mandaron o tiene la alimentación....

E.: claro y por ejemplo centrándonos en aspectos de la organización escolar, a nivel de gestión como a nivel de profesores ¿qué problema cree usted que podría limitar el funcionamiento de los PME?..

R.: la falta de compromiso

E.: ¿de ambos o de...?

R.: de ambos si de ambos sí, no si los profes no estamos ajenos a eso, falta de compromiso también si eso es cierto...

E.: y por ejemplo esa falta de compromiso ¿se debería eh.. al actuar sistemático es decir ese como ir sacando las pegas nomas?...

R.: si pero, pero sí pero a lo mejor no es el 100%, pero si en una buena parte

E.: ¿y eso se debe a lo que usted me decía que... es la imposición por parte de los directivos actuales y que ellos solo tienen que cumplir, falta de espacios, opinión, es lo que hace que los profesores por así decirlo se transforman en unos burócratas?...

R.: si si si, y al final tú dices, bueno ya acepto y esta cuestión y te evitai problemas y punto...

E.: ¿algún otro problema que usted vea o aprecie en el funcionamiento organizacional de acá?

R.: no es que la organización si funcionara en todo su aspecto la cuestión caminaría y sobre el riel, pero como hay falencias en en en la organización porque el buque es

grande y no han sabido manejarlo... de llevar bien el timón de este buque porque es grande, tiene muchas muchas cosas ya, entonces si no tiene un equipo en que sabe pa donde va hay problemas...

E.: y eso por ejemplo en el saber a dónde va ¿esas falencias se podrían o yo por lo menos en mi apreciación personal, relacionarse a la falta de información, a la falta de espacios, y a esta cuestión de misión, visión, objetivos? ¿usted cree que hay falencias en eso?...

R.: el eh.. misión y visión de nuestra institución eh... si porque es como muy bonito todo, pero en la práctica no es llevable muchas cosas...

E.: y por ejemplo los funcionarios de acá y los profesores ¿se han empapado acá de este espíritu ... en el PEI?...

R.: no no, yo diría que no, no, por lo mismo porque hay rotación de gente no hay el espacio para internalizar muchas cosas, todo eso se va sumando y todo eso va quedando guardado nomas po...

E.: ¿es para cumplir en el Ministerio?...

R.: si si si, en la práctica no porque no te queda como te digo el tiempo y el espacio para hacer todo eso y siempre hay una cosa, siempre hay otro, siempre viene algo de afuera, siempre hay algo que te ponen acá entonces no teni y el rato que teni estoy corrigiendo pruebas, haciendo una entrevista con un apoderado....

E.: bueno ahora vamos a hacer la pregunta a la inversa ¿qué aspectos de la organización escolar cree usted que han facilitado el funcionamiento de los PME que se han implementado acá?...

R.: ... han facilitado, que cosas... podría ser la parte de la infraestructura que tenemos en el liceo ya, que son una una buena infraestructura eh... moderna, nueva, pero todo eso tiene que ir amarrado todo junto...

E.: claro ¿y a nivel de organización de formas de funcionamiento, de formas en que se organiza tal vez el equipo directivo, el equipo docente, docente con directivos?, ¿ha habido algún factor que allá facilitado el funcionamiento de estos PME y su implementación?...

R.: el año pasado lo que facilitaba era la comunicación que había , ponte tu podrías avanzar, podíamos andar, ahora no veo todavía, no veo todavía qué cosa puede ser...

E.: ¿no ve ningún factor?...

R.: no, no..

E.: ¿entre los profesores no se ve nada, no se vislumbra nada?...

R.: los profes llegamos a la sala de profe, estamos 15 minutos y nos vamos a nuestra sala, por hacer la misma rutina, después llegamos almorzar, almorzamos chao y después sales, llego tu hora de salida y te vas, porque tenemos otros horarios y cada cual esta en su metro cuadrado...

E.: ¿es decir no hay trabajo colaborativo, ni instancias de participación?...

R.: por ejemplo lo ideal sería que hubiera instancias de poder participar entre nosotros mismos y ver como trabajamos las distintas cosas en la sala de clases que nos dio resultados, pero no tenemos esas instancias no las hay, ni siquiera en el rato del GPT, porque en el rato del GPT siempre hay temas que te ponen de acá una u otra cosa, entonces hay quedai...

E.: ya entiendo, eso que usted me había dicho como de una pauta a seguir, no introducir cosas nuevas... bien, teniendo en cuenta los planes de mejora que acá se han implementado como también estos planes de mejora sujetos a la ley SEP a nivel general ¿que posibilidades ve usted de cambio mediante la implementación de estos planes?...

R.: el cambio sería si realmente estuviéramos todos involucrados o que estuviéramos también todos informados que el eje es ya.. esto es lo que vamos a trabajar , esto es lo que vamos haciendo y se vaya haciendo y se vaya haciendo haciendo una evaluación así en forma más o menos constante de que está pasando y de ahí vamos viendo bueno que estamos aportando todo o que estamos fallando cada uno...

E.: ya ¿pero usted ve posibilidades de cambio mediante los PME?...

R.: yo siempre pienso que en las cosas pueden haber cambios en todo tipo de cosas pueden haber cambios, pero va a depender del compromiso que que tengamos cada uno o... de la información como nos llegue o pa que pa donde va la micro...

E.: o sea es decir ¿se necesita un mejor funcionamiento para o sea...?...

R.: yo diría que un mejor liderazgo, yo diría y insisto en eso un mejor liderazgo en que sepa en que el líder sepa que es lo que hay que hacer, que es lo que quiere lograr, pero no querer lograr a imposición sino que quiero lograr con todos los los grupos y que me apoyen porque, porque si no teni al grupo no te va a apoyar, no te va apoyar, te va a dejar hablando solo...

E.: ¿y usted diría que eso acá es lo que esta predominando?...

R.: claro claro, eso esta predominando ahora...

E.: ya, esto entonces el... ¿los cambios son posibles pero se necesita una serie de factores?...

R.: si...

E.: ¿entonces usted ve a la ley SEP como política que puede favorecer cambios institucionales positivos?...

R.: por supuesto...

E.: ya okey, ya llegando a la última pregunta vamos a hacer un juego de cambio de rol que dice ¿suponiendo que usted fuese directora de la escuela, que medidas adoptaría para un mejor funcionamiento de los PME en el establecimiento?...

R.: ya en primer lugar, estaría mejorando lo que es la comunicación y eso se puede hacer, se puede hacer, porque de hecho eh... se puede, se puede... en distintas formas ya, primero que a lo mejor funcionaran los departamentos de asignaturas que no funcionan, (ininteligible) si tienes un departamento de asignatura tienes una persona a cargo y puede haber una comunicación fluida ya.... ese sería una de las cosas, la otra sería que cada cual de los integrantes de nuestro liceo tengan claros los roles, y tener la persona, o sea en el fondo que cada cual sepa su rol y el que tiene que hacer su rol lo cumpa a todo nivel, eh... porque hay gente que tiene que preocuparse que el de acá haga su rol, pero tiene que preocuparse no dejar pasar de largo por si ah... y avanza viste, entonces si tu haces tu rol y todos hacemos nuestro rol que nos corresponde la cosa camina, porque hay un compromiso, pero para eso también tienes que tener una empatía con todos... ya tiene que tener también un liderazgo y el liderazgo te sale solo, el liderazgo... la gente ah.. si aquí me voy, pero no es no es no te lo ganas si no lo tienes po, si la gente te te te huele "a si con esta persona vamos a poder avanzar", y porque me va a decir que "vamos a trabajar acá" y vamos a trabajar y no que me va a decir eso y después me va a salir con otra cosa o no vamos a hacer nada...

E.: o sea eh... recapitulando un poco eh... yo veo que usted se va por la línea de una mejor comunicación...

R.: si

E.: de una definición más clara de roles, un liderazgo por así decirlo legitimado...

R.: si y positivo

E.: ¿algunas otra medidas que usted vea?...

R.: involucrar a toda la comunidad educativa, involucrar a los padres aunque no nos guste aunque no nos guste, porque de repente no es muy cómodo trabajar con los padres, porque son muy críticos porque no quieres que estén muy metidos, pero los necesitas adentro de un liceo, trabajar con los alumnos no tan solo con el grupo de representantes de cada curso sino que tratar de ver que los chiquillos sientan que es su liceo, que lo quieren que son de acá del liceo, que se sientan que pertenezcan a la comunidad educativa y digan "yo soy de este liceo"...

E.: se empapen un poco con lo que decíamos antes, visión, misión, objetivos...

R.: si justamente con todo eso y los mismos profes que tengan su su.... liderazgo, o sea que su... ya "yo soy de aquí y me gusta" y convencerlo de que esta cuestión la hacemos entre todo, no que de repente hayan chiquillos que digan "no si el liceo es flaute", pero resulta que si tu deci que el liceo es flaute tu también estay metido aquí po... el liceo lo hacemos entre todos y si no lo mejoramos entre todos, no van a venir de afuera a mejorarlo, los que estamos aquí adentro somos los que tenemos que mejorarlo a todo nivel...

E.: ¿y alguna otra medida que se le ocurra o... serian solo esas?

R.: si puede que más rato a la tarde siga pensando si es que se me ocurre otra cosa, en este momento estoy ahí jajaja

E.: está ahí jajaja, una duda que a mí me quedaba eh... ¿cómo ha sido esta cuestión del PME acá del establecimiento y la relación con la COMUDEF? ¿usted maneja información?...

R.: no no manejo pero la , no no manejo mayormente pero la, yo tengo entendido que la COMUDEF envía estas cosas tienen que hacer y hay que hacerlas, eso parece que es el cuento...

E.: ¿o sea es decir la COMUDEF manda el mandato, lo mandan a los directivos y los directivos a ustedes?...

R.: claro...

E.: ¿sería un proceso por así decirlo antidemocrático?...

R.: si po, pero eso es lo que yo tengo entendido, pero no se más allá no estoy en el equipo de gestión, pero si en el tiempo que estuvimos con otra profe era así y... y de hecho jaja y de hecho precisamente había dificultades con otras personas del equipo de gestión porque hay que hacer participar a los profes, a los alumnos, no podi decir "ya esta cuestión va así", teni que ser firme si pero no dictatorial...

E.: bueno esta ha sido la entrevista, yo quía consultarle si usted quiere agregar algo más que se haya quedado en el tintero o alguna idea o reflexión final sobre esto del PME si es que la tuvieses...

R.: en relación a esto no, ¿va a ser posible después pegarle una miradita a como está el trabajo cuando esté terminado?... para ver los resultados de que paso...

E.: si po, por supuesto...

Docente Número 6

Entrevistador: eh... bueno vamos a comenzar la entrevista con la profesora S, eh.. bueno eh... profesora eh... ¿para usted que es el PME?, ¿en qué consiste?..

Respondedor: se supone que el PME debiera ser un trabajo realizado por la comunidad para mejorar eh... los elementos defectuoso que tengamos nosotros dentro de la comunidad, tanto en la parte académica, como administrativa, de funcionamiento em... para ir logrando mejores metas académicas dentro de los alumnos y que... el colegio emerja de de los niveles un poco catastróficos que esta...

E.: eh... ¿para usted como que finalidades tiene este PME?...

R.: ¿el actual?...

E.: eh... a nivel general, después entramos más en detalle...

R.: bueno yo supongo que en un comienzo los programas de mejora eran eso po programas de mejora, para subir la calidad de la educación en los colegios municipales que es bastante mala eh... otorgar herramientas, instrumentos, materiales, para que uno pudiera hacer mejor su pega, obtener recursos, obtener medios, capacitación eh... y en general digamos tener mejor eh... material de trabajo, para poder desarrollar con los estudiantes...

E.: eh... bueno vamos a pasar a la siguiente pregunta que refiere a ¿como se construyo el PME del establecimiento?...

R.: ¿de este año?...

E.: si yo quiero que me señale... no primero el del año pasado, lo que usted recuerda acorde a su experiencia y luego me dice el siguiente...

R.: el del año pasado lo... por lo que yo me acuerdo lo construimos en comunidad, lo discutimos en consejo, tuvimos una jornada si no me equivoco de planificación y trabajo, trabajamos por grupo eh... levantamos varias ideas eh... se elaboro un proyecto de mejora con esas ideas en base a lo que habíamos hecho antes para mejorar lo malo de antes el año pasado... el de este año la verdad no tengo idea, yo no tengo recuerdo haber participado en la participación de un PME este año...

E.: ¿y esos temas no se han tocado, no se ha visto eso?...

R.: mira lo que pasa que... es, como te explico, este colegio es como el receptáculo de todos los personajes administrativos que sobran en otra parte ya, entonces resulta que ahora tenemos un director eh... que es muy autocrático, no toma pareceres a nadie, el toma decisiones individuales eh... llega y decide eh... por lo tanto... no tenemos como una directriz clara porque nosotros no sabemos qué es lo que se va a hacer, cuándo se va a hacer y cómo se va a hacer, y vivimos en situaciones emergentes, ponte tu hace una semana nos dijeron que teníamos que hacer un concurso de ciencia, como si hacer un concurso de ciencia fuera decir, "ya niño mañana hagan esto" te das cuenta, em... el PME de este año yo no lo conozco, cuales son los objetivos, cuales son las metas, que recursos tenemos, no sé nada... me declaro ignorante...

E.: ¿ en cuánto a que se ven orientados, que forma de organización proponen?...

R.: nada, nada, pero como te digo eh... yo creo que también estos sujetos traen eh... orientaciones de otras partes que quieren aplicar a este colegio y este colegio tiene una dinámica totalmente distinta, nosotros somos un colegio... intentamos seguir siendo un colegio democrático que tomamos las decisiones en conjunto, las discutimos, nos agarramos los pelos, pero sacamos... un plan común entre todos después de discutir, pero como te digo con este señor que llego ahora no... no hay ninguna posibilidad de poder plantear y que el acepte alguna sugerencia de parte de la comunidad, mmmm.... no...

E.: entonces, recapitulando un poco viendo la del primer PME al segundo se ve en primer lugar un PME 2013 en el cual existían espacios de discusión, existía tal vez un trabajo colaborativo, existía tal vez una mayor participación de la comunidad como tal ¿y ahora en la actualidad todo eso se perdió con el cambio de director?...

R.: si si, se perdió porque... en cosas nimias ponte tu detalles mínimos ya no tenemos participación, ponte tu... nos dejan hablar pero al final no se hace nada de lo que uno propone como sugerencia...

E.: se parece un poco a lo que me dijo otro profesor ¿ustedes por ejemplo se han reunido a hablar de estos PME este año dan sus ideas pero después no saben si se consideraron o no porque nadie sabe nada?...

R.: no nadie sabe nada, nosotros somos el reino de la nada, nosotros trabajamos por inercia, o sea nosotros trabajamos de esta manera, siempre hemos trabajado igual en todo caso, la comunidad digamos es bien antigua y hubo una época en que no trabajábamos siquiera con ... no teníamos inspector general, no teníamos directores, trabajamos solo con la jefe técnico que hacía de todo y nosotros y los niños...

E.: o sea ¿tenían que por así decirlo desdoblar sus roles para ir cumpliendo?...

R.: y tu vieras cómo funcionaba ese liceo así... como un reloj...

E.: ¿a estaba mucho mejor?...

R.: mucho mejor...

E.: claro hay pueden entrar otros temas... que pueden ser por ejemplo el compromiso, motivación de los mismos docentes...

R.: pero sabes que eh... la mayoría de los profesores que trabajan en este liceo yo puedo hablar porque conozco este liceo y otras realidades que no tienen nada que ver con esto... los profes que trabajan aquí si son comprometidos, la mayoría... la mayoría se queda trabajando en el sistema municipal, por el compromiso que tiene con los cabros y con el colegio, más que por las personas que están en los cargos, imagínate yo he tenido 11 directores en todo el lapso de mi trabajo, los últimos 6 años yo he tenido 5 directores, entonces tu veras que directrices claras nosotros no tenemos ninguna...

E.: entonces usted cree. por ejemplo que en este proceso de formulación de PME ¿incide la... alta rotación que hay del equipo administrativo por así decirlo?...

R.: si de equipo administrativo si...

E.: porque eso yo creo que de alguna manera ¿puede que incida o usted me lo señala? en que por ejemplo llega un director, pone una cierta forma de trabajo en un PME pero después llega otro y lo cambia totalmente...

R.: no y también para que vamos a estar con cosas, de repente no son muy duchos en el cargo que están, ya o sea tienen el título de director pero... de dirigir, de dirigir a la comunidad tiempo com... ya porque, cuando uno es.. bueno de los directores buenos que yo he tenido, han tenido liderazgo cachay, capacidad de compromiso y de comprometerte a ti con su trabajo de que uno quiera hacer cosas eh... que uno quiera quedarse en el colegio por ejemplo...

E.: claro ahí se da el tema que usted me decía... por ejemplo usted me señala como un liderazgo por así decirlo más democrático versus el actual que esta imperando acá...

R.: si pero también tener liderazgo ser capaz de involucrarte a ti en mi trabajo y yo invitarte a trabajar conmigo y que tú quieras quedarte, cosa que ahora no sucede, si tú te das cuenta llega la hora de irse y todo el mundo se va, no se queda nadie, y nosotros nos quedábamos el año pasado ponte tu y el año antepasado, nosotros nos quedábamos 8, 9, aquí trabajando haciendo cosas...

E.: claro... eh... bueno vamos a pasar a la siguiente pregunta, la que le hice recién trataba de la formulación del PME, ahora en el mismo sentido ¿cómo se ejecuto el PME del

establecimiento?... en la misma lógica, el del año pasado, el actual, y qué diferencias podría ver usted notorias...

R.: mira para ejecutar el PME del año pasado nos dieron un.. calendario planificado, entonces nosotros sabíamos todos los meses, todas las actividades, entonces lo sabíamos con anticipación que incluso nosotros reclamábamos porque era un calendario chiquitito y estaba lleno por todas partes con cuestiones que hacer... eh... por lo tanto teníamos cosas planificadas ponte tu desde marzo hasta noviembre más o menos, diciembre, este año no tengo idea, no me han entregado nada yo no.. la únicas cosas que sabemos son las que hemos hecho siempre que son las actividades de las chicas de lenguaje, el festival de ingles...

E.: y por ejemplo en cuanto a elementos transversales porque se supone que un PME debiese incidir en sus formas de organizarse, sus formas de trabajo, ¿que se ha visto?...

R.: no nada...

E.: nada...¿durante el año pasado?...

R.: el año pasado si po yo me reunía por ejemplo con mis colegas de XXX y conversábamos, discutíamos, planificábamos, hacíamos cosas juntos, este año no hemos hecho nada... trabajamos solos, o sea seguimos trabajando juntos, pero ya no... no de la misma manera... no se la dinámica del colegio este año ha sufrido una baja importante... como organización de trabajo, yo noto que hay... desgano...

E.: desgano, pero usted dice por ejemplo ¿a nivel... general de la comunidad?

R.: a nivel general de la comunidad

E.: a nivel general de la comunidad, ¿apoderados, alumnos?

R.: bueno ni hablar de los apoderados, o sea aquí apoderados no existen ya... o sea ponte tu yo tengo un curso de 30 niños y vienen 5 a reunión, o sea ese nivel de apoderados tenemos nosotros, o sea ni pensar en apoderados no, nosotros contamos con los cabros y... con los niños y... nosotros y... y los asistentes de la educación y... paro de contar...

E.: ¿ de ahí los que salvan?...

R.: los que salvan...

E.: claro...bueno me queda súper claro como ha sido la construcción ejecución y el proceso de implementación, bueno la siguiente pregunta eh... teniendo en cuenta estos dos PME usted desde su opinión ¿para qué cree que se implementaron estos PME en el establecimiento?...

R.: el primero se implemento para mejorar, porque queríamos hacer un cambio, darle otro sello al colegio eh... desarrollar la la imagen del liceo que los cabros se comprometieran con el mismo liceo no cierto, porque uno habitualmente cuando esta en su colegio quiere a su colegio y se identifica con el y lo lleva en la espalda cargando, darle identidad, queríamos darle un sello verde y todo eso, eso lo trabajamos el año 2013, este año no hemos hecho nada, o sea te reitero nada, este año yo no sé qué norte tiene el colegio, yo no sé cual es el enfoque que le quieren dar, si le quiere dar un

enfoque más humanista, en enfoque más científico, más social, por comunitario em... no....

E.: ¿que se busca fomentar?...

R.: nada, yo no veo, sabi que yo siento que este año el colegio es como un lugar que tiene que cumplir con lo que... estipula la municipalidad, lo que dice la ley y... paro de contar... o sea no invierte en... en... en otras cosas que no sean lo lo esencial po, lo básico, lo elemental, no va más allá de...

E.: o sea es decir el colegio es beneficiario, porque el colegio se hace beneficiario postula a esto, queda en estos planes de la ley SEP y sigue los requisitos mínimos para salir de eso, ¿no hay como una verdadera intención de cambio es más que nada para ser beneficiario?...

R.: si además que tampoco tengo muy claro que se hace con las platas SEP, o sea que yo te dijera que... eh... ponte tu cosas mínimas, estas cuestiones no hay, esto lo compre yo, lo compre yo, todo lo compramos nosotros...

E.: claro y se supone que la ley SEP debe...

R.: debiera contribuir a eso eh... recién ahora ponte tu, ahora en agosto nos pidieron que hiciéramos un.. una lista de materiales para el XXX en el caso de nosotros que somos profesores de xxxx.. en agosto, o sea si tu esto lo sacai por ley SEP esto va a llegar en noviembre, y en noviembre ya se termino el año, o sea no no no vamos a poder usarlo si es que nos llega...

E.: claro van a llegar y van a quedar ahí y el otro año si son beneficiarios se va a hacer un nuevo PME

R.: claro

E.: va así la cosa

R.: entonces como te digo no... tampoco yo veo que se ... que se empleen las platas SEP en cosas como tangibles, reales, medibles, no se...

E.: okey, pasando a la siguiente pregunta ¿qué repercusiones a tenido la implementación del PME en su labor diaria?, teniendo en cuenta por ejemplo en el primer periodo tuvo "tales repercusiones" y en el segundo "tales repercusiones"...

R.: mira en el primer PME nosotros como estábamos tratando de darle un sello verde al colegio, se implemento dentro de la rama curricular de la asignatura lo que era energia verde, entonces nosotros en ese proyecto con ese PME le dimos énfasis a la parte de reciclaje, cuidado, protección del medio ambiente eh... de hecho teníamos empapelado el colegio con afiches y cosas, los chiquillos construyeron ladrillos ecológicos, construyeron cosas, eh... al menos por mi parte del área de las XXXX lo trabajamos en computación, teníamos acceso a la sala de enlaces, trabajamos harto en investigación, los chiquillos salieron a las XXXX a ver, las XXX y todo eso, eso fue el año 2013, pero este año yo me encontré con la... agradable y no poco agradable noticia que ya no existía eh... la asignatura de XXXX y que las habían cambiado por otras, por lo tanto todo lo que hicimos el año pasado se perdió y este año no... como te digo no no no...

E.: ¿nada?...

R.: no nada, al menos por mi parte yo te puedo hablar por los profes de XXX eh... no no nada...

E.: y por ejemplo en niveles más transversales más allá del subsector de XXX en cuanto por ejemplo cuestiones más administrativas que usted desempeña ¿durante el primer PME se notaban eh... repercusiones o otras actividades que ya no tiene ahora con este PME?...

R.: o sea si po, hacíamos hartas actividades, los chiquillos venían arto al colegio venían los días sábados, nosotros también, pensábamos hacer muchas cosas este año porque íbamos a replantear el PME enfocándolo para esa área eh... incluyendo a los otros colegas de las áreas de XXX de las XXX digamos em... teníamos hartas hartas ideas, teníamos hartos planes, teníamos...

E.: y por ejemplo esos hartos planes y todo eso, ¿se traduce en que tal vez habían repercusiones o consecuencias por así decirlo que a usted le implicaban reunirse más organizarse más, existía tal vez un trabajo más colaborativo, no se?...

R.: nosotros trabajamos harto en reuniones, teníamos tiempo para reunirnos, nos daban horario para eso nos daban una hora que no es tanto pero algo es algo, dentro de lo que es el colegio municipal que a ti te contratan por las horas que haci clases y eso sería todo no hay más... pero si nos daban una horita ponte tu pa juntarnos, programar, diseñar, proponer, dar alguna idea eh... compartir experiencia, buscar información y eso...

E.: y por ejemplo eh... anteriormente en el PME 2013... yo ya tengo claro que en el PME 2014 por lo menos por parte de los docentes y directivos no hay una relación, no se vislumbra... ¿pero en cuanto al 2013 existía una relación con los directivos o un trabajo retroalimentativo?...

R.: con la directora sí, con la directora si po porque ella era bien apañadora ella era, ella decía "vamos a hacer esto" y ella la primera que estaba aquí haciendo cosas, con las jefes técnicas no tanto, teníamos diferencias bien fuertes con ellas, muy fuertes diría yo, la orientadora también participativa, cooperadora...

E.: la señora XXXX

R.: el inspector general ahí... ya no... no voy a hacer comentarios eh... pero en general la directora era muy, ella estaba bien comprometida, gracias a ella el colegio tiene el nombre que tiene em... era bien trabajadora ella, estaba como bien metida en el cuento...

E.: ¿y transmitía ese sentimiento?...

R.: y siempre andaba preocupada de todo, ella estaba preocupada de todo todo todo, que vamos a hacer esto, que vamos a hacer esto otro, que aquí, que allá, ella era bien proactiva además...

E.: muy bien, vamos a pasar a la siguiente pregunta , mire... acá la pregunta es ¿como describiría usted la participación de la comunidad educativa en la implementación de planes de mejora escolar en el liceo?, vamos a ir por cada uno de estos agentes, por ejemplo docentes usted me puede señalar "durante el 2013 fue tanto tanto la

participación y durante el 2014 fue así"... y vamos caracterizando y se va dando una comparación... ¿le parece?...

R.: ya...

E.: ¿Cómo describirá usted la participación de los docentes en la implementación de los PME en el liceo?...

R.: en el 2013 eh... nosotros trabajamos en las reuniones de em... que son de del consejo de profesores, se destinaron varias reuniones a hacer trabajar en el PME y hubo una jornada especial de trabajo PME que fue todo el día y hay salió el proyecto de mejora del año 2013, en esa reunión de todo el día y vinieron alumnos y apoderados, se invito a la comunidad, este año yo no he participado en ninguna reunión de mejora de PME?...

E.: y esta participación.... ¿usted no ha sabido que se ha dado esto?...

R.: mire yo no sé si seré muy pajarona o muy vola, pero yo no me he enterado que hayan hechos reuniones de PME y ni siquiera los colegas que me andan bajando el suelo, tampoco me han dicho, yo no sé.. mira la verdad no sé si yo no me habré dado cuenta o si realmente no se hicieron, pero que yo me acuerde no...

E.: okey eh... directivos ¿cómo describiría la participación de los directivos en estos planes?...

R.: ¿el año pasado?...

E.: si...

R.: eh... si estaba el... nosotros trabajamos en grupo y cada directivo se distribuía en un grupo y trabajaba con los profesores y con los asistentes también, entonces hacían grupos ponte tu mezclados y pa que no quedaran los amigos juntos los hacíamos con papelitos de colores, entonces cada grupo trabajaba una parte del OME y después se juntaba, se hacia un debate, un plenario...

E.: ¿se hacía una puesta en común?

R.: claro hacíamos un papelografo igual que los cabros chicos, entonces hacíamos una puesta en común y después se sacaban las ideas generales... y después que se sacaron las ideas generales se invito a los apoderados y los... el centro de estudiantes del año pasado también participo en ese proyecto, estuvo la directiva, los chiquillos también participaron de los grupos... pero este año no se...

E.: ¿nada?

R.: nada

E.: de nuevo, mi pregunta iba acá, luego de la descripción de la participación de los alumnos y los apoderados...

R.: los apoderados, asistieron algunos apoderados los que nosotros invitamos, los que nosotros sabemos que son más participativos esos apoderados también vinieron a esa jornada extensa que se hizo todo el día, ellos vinieron y estuvieron aquí trabajando en ese PME...

E.: ¿y ahora?...

R.: ahora no digo nada...

E.: ¿los alumnos el mismo caso?...

R.: no de hecho nosotros este año hemos tenido problemas con la formación de centros de estudiantes, aquí los cabros son super poco metidos en ese cuento de la... participación, en centros de alumnos mm... no

E.: ¿hay una apatía?...

R.: hay una apatía muy grande en estos niños por participar en eso...

E.: bueno... la siguiente pregunta corresponde ¿a que aspectos de la organizacione escolar y/o gestión de esta eh... cree usted que han limitado el funcionamiento de los PME?...

R.: ¿este año?...

E.: eh a nivel general... del año pasado y del actual...

R.: mira del año pasado el.. el principal escollo que teníamos eran las jefes técnico ya, ellas eran un un punto de choque, era un... un oponerse a todo y este año jaja, es que no se puede hacer nada nomas po cachay porque no dan los espacios, nosotros no tenemos, no nos llegan vientos nuevos como pa hacer algo diferente, como pa... eh... como decirte tu no sé hacer cosas innovadoras, involucrar a los niños, invitar a los apoderados, este año no se ha hecho nada nada nada nada excepto de lo curricular nada...

E.: y esto de que no ha llegado a nada, ni a ustedes y si no llega a ustedes es más dificultoso que llegue a la gente externa como los apoderados y en este caso los alumnos ¿qué cree que provoca ese nada?...

R.: porque no hay nada po, o sea tu no teni ningún, yo por ejemplo en mi caso y no tengo ninguna meta, no tengo eh... no hay un proyecto para ejecutar, no hay una idea y si hay ideas ponte tu no las reciben, si uno plantea algo.... eh... o sea tu (interrupción) eh... ponte tu ahora nosotros a comienzo de año planteamos cosas, queremos hacer esto, esto otro, m... no se nos dijo ni si ni no y no se nos ha dado ninguna respuesta hasta ahora, entonces no... o sea nosotros llegamos, pasamos la sala de clase, hacemos la clase y nos vamos...

E.: entiendo perfectamente, yo recapitulando ya de las entrevistas anteriores que hecho, varios profesores me han recalado el hecho de la información que acpa hay problemas de información...

R.: si la comunicación es pésima...

E.: por ejemplo me decía, "yo sé que he participado en jornadas, se que se ha hecho algo, pero yo no se en que quedo, no se que se va a ejecutar", o sea que la información no llega, ¿ tal vez la relación con los directivos que son a las finales los que la llevan en esto por decirlo no bajan la información?...

R.: no de hecho como te digo eh... si tú me preguntas a mí que soy la más volátil del colegio eh... yo no sé nada, a mi no se me ha dado ninguna información, el año pasado nos comunicábamos por mail ponte tu, con el cuento del colegio y todo eso... haciendo más eficiente las cosas, de repente uno mandaba unos mails entonces "oye recibiste mi mail, oye recibiste mi mail" que se yo, pero este año nada, nada nada nada...

E.: y por ejemplo que no haya claridad en cuanto a lo que hay que hacer ¿a usted le ha repercutido... que fea la palabra le ha influido en sus funciones, en sus roles, usted tiene claro lo que tiene que hacer lo que no?...

R.: o sea yo tengo claros mis roles porque soy antigua en la pega cachay, o sea llevo más de 20 años haciendo clases, pero igual.... yo veo en los colegas que son más jóvenes por ejemplo, que hay unos lolos bien jovencitos que de repente los pobres cabros andan más perdidos porque nadie te da una instrucción nadie te dice "oye esto hay que hacer, esto vamos a realizar, esto es lo que vamos a proyectar", como te digo yo las cuestiones son emergentes, o sea yo te digo por ejemplo de aquí pa mañana tenemos que tener esto...

E.: claro se da el tema que tal vez ¿se puede asociar a lo que me decía otro profesor que era por ejemplo que pegas que muchas veces correspondían a directivos y equipos de gestión se las delegan a ustedes?

R.: si uy si...

E.: ¿y eso se da porque como ustedes no tienen clara lo que se debe hacer?...

R.: si no hay un manual de procedimientos, o sea que te indique a ti "usted profesor va a hacer esto, aquí esta su manual" "usted director tiene este, este es su manual" aquí no existen manuales de procedimiento, de hecho esa era una de las cosas que íbamos a construir este año, los manuales de procedimientos, los roles y funciones de uno bien delimitados, pero tampoco se hizo...

E.:¿ tampoco?

R.: es que es un poco triste eso fíjate, ahora conversando contigo e doy cuenta que no... no hemos hecho nada po, estamos trabajando, somos como un botecito a la deriva cachay, vamos pa donde nos lleva la corriente

E.: entiendo...

R.: y eso nos hace estar en desventaja po y se supone que nosotros tenemos que entrar al mercado como un ente competitivo porque estamos compitiendo con otros colegios entonces...

E.: y por ejemplo ¿han habido algunos aspectos que hayan limitado el funcionamiento asociado específicamente a los docentes?..

R.: o si.. como te digo, nos han limitado los espacios eh... las reuniones eh... la organización yo siento que ahora somos todos una isla, o sea cada uno tiene su sala ese es tu reino y... más allá, excepto lo que hacemos nosotros voluntariamente no... no hay nada no sé...

E.: ¿y se ve por ejemplo como una apatía generalizada de los profesores por participar o no o más que nada desconocimiento?...

R.: lo que pasa que cuando tú no tienes una persona que te motive para hacer cosas eh... las cuestiones no funciona y esa es una realidad que yo he visto por años, cuando tú tienes un buen líder una persona que te motiva y que te demuestra con su trabajo que lo que tu hagas también va a tener un respaldo te dan ganas de hacer cuestiones y estar ahí, regalar tiempo libre tuyo, venir fines de semana, pero cuando tú ves que por ejemplo "sabe que le proponemos esta cosa" y a ti no te dan respuesta y hacemos otra propuesta y otra propuesta y a ti no te dan respuesta, no hay ninguna retroalimentación que no sea decirte "esto esta malo, esto esta malo, esto esta malo", o sea no po haci tu pega nomas lo mínimo y te vay...

E.: ¿se hace el hacer por hacer?...

R.: o sea haci lo que teni que hacer por ganarte la plata a final de mes cachay, es un trabajo más po, podría yo trabajar en esto o de secretaria en otro lado...

E.: claro como me decía un profe, "yo ya me aburrí tratar de participar, cuando a mi me llega algo de un PME lo lleno y sería, no me caliento la cabeza, lo hago por inercia, por no ser sancionado"...

R.: o sea uno hace como te digo lo que tiene que hacer, pero más allá no hay ningún compromiso, no hay ningún... ningún deseo de hacer cosas...

E.: okey, ahora vamos a pasar al polo contrario durante su experiencia en los dos PME ¿qué aspectos de la organización escolar cree usted que han facilitado el funcionamiento de los PME?...

R.: em... como te digo nosotros teníamos claridad de lo que íbamos a hacer , cuando lo íbamos a hacer, como lo íbamos a hacer y con qué plata íbamos a contar, yo sabía que para mi proyecto de XXX ponte tu, la dire me dijo ponte tu "contai con tanta plata es lo que te puedo dar" y con esa financia no cierto nosotros hicimos un montón de cosas eh.. pero sabíamos que teníamos tal tiempo para prepararlo, presentarlo y ejecutarlo ya y además que estaba la la señora estaba ahí po viendo, "oye te acordaste que teniai que hacer esto, te acordaste que teniai que hacer esto otro, te acuerdas que en esta fecha ahí esto, un debate, que hay aquí, hay allá", estaba hay presente, además tenía puertas abiertas para que tú fueras y plantearas lo que tú tú... lo que quisieras plantearle po bueno, malo, regular, sugerencias, pedir ayuda...

E.: ¿o sea había una relación más fluida?...

R.: había una relación más fluida era más accesible eh... uno podía ir a pedirle cuestiones descabelladas si quería y de repente si ella podía se las conseguía por cualquier parte a pesar de todo, toda la burocracia que tenemos en la corporación municipal que eso es otro cuento, pero ella si intentaba y hacia el esfuerzo y así obtuvimos un montón de cuestiones po, ponte tu nos compramos un escenario que siempre teníamos que andar pidiendo prestado, pero el año pasado hicimos actividades, juntamos la plata y lo compramos, ahora es de nosotros eh... hicimos un montón de cuestiones, hicimos muchas cosas, estuvimos todo el año haciendo cosas exposiciones, concursos, festivales, bingos, fiesta dieciochera, navideña un montón, si hicimos un montón de cosas a final de

año, yo creo que estábamos yendo y estábamos terminando con cosas y este año como te digo vino este cambio a este señor director que lo sacaron de un colegio porque perdió el concurso, sacaron a la directora de aquí la mandaron para otro lado y lo pusieron acá...

E.: ¿y a que colegio mandaron a la directora de acá?...

R.: al Benjamín

E.: al Benjamín Vicuña

R.: la mandaron a ella como inspectora general allá y lo pusieron a el de director aquí y el está implementando aquí el mismo sistema que tenía allá, que es un sistema horroroso porque yo estoy trabajando en ese colegio allá y ahora, ponte tu yo llego a ese liceo, entro hago mi pega y me voy, o sea nada con decirte que a estas alturas del año no conozco a nadie porque el ambiente es tan... mm no es ah... es una cosa muy desagradable...

E.: ¿no existe nada por así decirlo colaborativo, relaciones de trabajo?...

R.: no, incluso allá la relación entre los mismos profes es muy mala

E.: ¿ es muy mala?

R.: es muy mala, que es una cosa que afortunadamente aquí no ocurre cachai, somos... tenemos diferencias como todo el mundo, pero somos bien unidos como profes aquí, conversamos, nos echamos tallas y todo lo demás, trabajamos juntos y por eso yo creo que el colegio funciona más que nada, más que por los docentes directivos este colegio funciona por los profes...

E.:¿ los profes lo tienen andando?...

R.: los profes lo tenemos caminando...

E.: ya, yo le quería preguntar ¿qué posibilidades de cambio ve en el establecimiento mediante la implementación de PME?..

R.: o sea si se desarrolla un buen programa de mejora, bien trabajado y bien estudiado, yo creo que este colegio podría desarrollar cualquier plan de mejora que se proponga, pero siempre y cuando sean las idóneas para hacerlo, o sea para que no lo hagan detrás de una puerta y que salgan las cositas como los sombreritos del mago cachai, si si se hace bien simplemente se hace y se lleva a cabo y se hace todo lo que se proponga, como te digo nosotros somos capaces de hacer cualquier cosa, pero siempre y cuando tengamos una pauta clara de que se va a hacer, para que se va a hacer, como se va a hacer y que queremos lograr con eso...

E.:¿claro y una supervisión y un apoyo?...

R.: supervisión, apoyo, que haya... eh... lo visible, lo tangible, o sea que tu veas que tu trabajo y que el trabajo de los otros se ve reflejado en mejoras reales dentro del liceo po, que se vean mejoras reales en el aprendizaje de los niños en el compromiso de los mismos integrantes de la comunidad con el colegio, que... que haya ese eso que se nos ha perdido este año que yo echo de menos..

E.: o sea para ir recapitulando un poquito ¿usted cree que los PME son buena medida, pero como corre..

R.: que sea bien ejecutado, que sea bien llevado a cabo, si los PME se pudieran hacer como se plantaron en un comienzo con esa misma lógica, si eso se llevara bien a los colegios serian un tremendo aporte, un tremendo aporte...

E.: una duda que a mí me quedaba ¿ qué papel juega para usted la COMUDEF o la corporación en todo esto?...

R.: ponernos escollos, trabas y mandarnos gente que no nos sirve jajaja

E.: jajaja

R.: de verdad yo no encuentro que la COMUDEF sea ningún apoyo,

E.: ¿es una traba?...

R.: es más que nada para pagar cuotas políticas

E.: ya

R.: ya o sea, tu vez esa corporación y está llena de gente mucha gente, mucha gente, tu necesitai pedir un clip y necesitai pedirle a la secretaria de la secretaria de la secretaria, yo creo que la corporación es para pagar cuotas políticas en mi personal opinión y... nunca a sid.. nunca desde que históricamente yo conozco la corporación nunca ha sido un... un real apoyo para los colegios, más bien ha sido un escollo...

E.: un escollo en qué sentido ¿cómo? por ejemplo...

R.: mira es un escollo, uno lo que tu pidas nunca te lo dan o te lo dan cuando tu no lo necesitas, dos es terriblemente burocrática o sea tú no tienes una vía expedita de solución a los problemas, en tercer lugar em... yo no veo que haya una supervisión a los colegios por parte de la corporación, que tengan un equipo idóneo de gente capacitada o preparada para ayudarte en las diferentes cosas que necesita un colegio no eh... que más te puedo decir, la corporación como te digo depende del partido político que haya ganado la alcaldía se renueva la corporación entera, sale desde el director primero de la corporación (inentendible), todos cachay, entonces ahora llego carta, obviamente Carter trajo a sus amigos, los amigos de esos amigos y así sucesivamente y nosotros estamos llenos de amigos de los amigos de Carter, porque eso es lo que es el colegio ahora, el receptáculo de los amigos de los amigos de Carter que los echaron de otros lados por ser inoperantes, ineficientes... ya o sea eso es lo que yo te digo y lo que yo pienso eh... yo encuentro que es terrible cuando usan los colegios para pagar las cuotas políticos, lo encuentro espantoso porque un colegio si bien tiene que dar a los chiquillos todas las directrices que ellos puedan que escoger que consideren lo más adecuado acuerdo a su edad eh... nosotros este colegio en particular a sido receptáculo de gente te digo que ha venido a hacer nada y a llevarse la plata

E.: claro

R.: mira te doy un ejemplo, el otro día había un... había un hombre ahí que estaba ahí, al otro día lo volví a ver ahí mismo, al tercer día lo volví a ver como contento, ¿oye quién

es?, y la chica mi informante secreta jaja, no la secretaría, y yo le.. "¿oye Silvita y quién es?", no si lo mandaron de la corporación, ¿y a qué?, no me dijeron "lo mandaron como asistente del directo", ¿y por qué lo mandaron de asistente?", "no es que era encargado de EDEX y lo sacaron de EDEX" y imagínate hay 4 jefes técnicos, 4! cachay cuando hay colegios que funcionan con una, 4 jefes técnicos, tenemos dos inspectores generales, el director más el asistente, el año pasado teníamos dos directores, habían 5 inspectores generales pa que tú te hagai una idea, o sea el colegio recibe gente que... no... no tienen dónde ponerla y la mandan pa acá a hacer nada y si tu preguntas con 4 inspe... con 4 jefes técnicos este colegio debiera funcionar así po, la parte académica debiera ir así po derechita ... ensayos SIMCE, ensayos PSU, preparar a los cabros pa esto... y aquí estoy yo po cachay... entonces no... yo enserio pienso que los colegios municipales estamos sonados mientras sigamos en este mismo sistema de recibir cuotas políticas del alcalde de turno, si no pasamos al... si no cambian el sistema de que los colegios sean colegios y entes de enseñar no cierto de entregarle a los cabros oportunidades de educación o de desarrollo de vida eh... no estamos sonados...

E.: bueno profesora hemos llegado a la última pregunta, este es un juego de roles, suponiendo que usted fuese directora de la escuela...

R.: jujujuju!!

E.: jajaja ¿qué medidas adoptaría para un mejor funcionamiento de los PME?...

R.: qué medidas tomaría, bueno la primera medida sería tomar el plan de mejora y darlo a conocer a la comunidad, o sea que cada uno sepa, vamos a hacer esto, vamos a hacer esto, vamos a hacer esto y vamos a hacer esto otro, y lo vamos a hacer tal y tal y tal día y lo vamos a hacer de este y de este y de este otra manera y o vamos a supervisar así así y asa, cachay, haría que todo el mundo supiera en que estamos y para qué y cómo lo vamos a hacer y cuando y donde, o sea cubrir todo ese espacio que actualmente esta vacío, te das cuenta y darle a cada uno a cada uno a cada uno cada uno lo que tiene que hacer, o sea "tú te vai a encargar de esto, tú te vay a encargar de esto otro, tu eres responsable de ésta cosa" y darle a cada uno la pega que corresponde dentro de ese plan de mejora que se construye con toda la comunidad...

E.: alguna otra medida implementaría..

R.: uy sacaría a los flojos del colegio jajaja....

E.: jaja

R.: no jaja, ese es chiste personal eh no yo creo que eso sería o sea ahí hay que darlo a conocer, trabajarlo, mejorarlo, cambiarlo a ver si hay que cambiar algo, implementarlo, buscar los recursos, organizar bien

E.: em... ¿en cuanto a los profesores adoptaría alguna medida o sería más que nada solo informarlos?:..

R.: no ellos tendrían que estar adentro del PME po si al final los ejecutantes somos los profes, se da cuenta entonces habría que, por eso te digo "cada uno tu eres esto esto y esto", cada uno rol profesores y no solamente profesores, asistentes, auxiliares

E.: ¿al final?...

R.: un trabajo más colaborativo, comunitario como comunidad escolar y que todo el mundo se comprometa con llevar a cabo eso y que el colegio emerja con cosas nuevas de eso con mejores herramientas

E.: XXXXXXXXXXXXX

R.: claro tendría que ser XXXX XXXXX XXXX XXXX XXXXX, sería como llenar de luz un espacio oscuro, porque yo enserio soy de las profes que yo trabajo en esto porque me gusta la educación municipal, yo creo que estos cabros pobres que son tan desvalidos tienen derecho a que tengan buenos profes y que uno se esmere a que ellos aprendan, aunque de repente den ganas de matarlo, pero este año honestamente este año yo estoy pensando que esta bueno de educación municipal...

E.: ¿va a..?

R.: y probablemente si porque... o sea no yo no veo que uno tenga un soporte atrás

E.: ¿XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX?...

R.: hay si... es agotador porque uno hace y los otros desechen, ponte tu yo he digo "eh... chiquillos no pueden faltar a clases porque tienen que cumplir con el mínimo 85" y viene un señor y les dice "no pero si tu puedes faltar 30 días a clases, o sea de que estamos hablando, o hablamos todos el mismo idioma para que la cuestión funcione, porque si yo hablo chino y tu hablai tailandés, no funciona no anda te das cuenta, este año pa nosotros ha sido un año gris ha sido un año oscuro, nos hemos desanimado mucho, al menos los que nos gusta esta tontera de trabajar con estos cabros eh... yo siento que los niños tampoco están motivados, no no hay, o sea ellos se motivan solos en realidad, si el beneficio de trabajar con adolescentes es que tu les dai un empujoncito y ellos agarran carro altiro, pero yo a mis niños no tengo que ofrecerles, nada alternativo te das cuenta

E.: si...

R.: nada...

E.: bueno profesora hemos finalizado la entrevista, ¿ no sé si usted quiere acotar algo, alguna idea final, algo que se le haya quedado en el tintero?...

R.: ayyy ojala que tu investigación resulte bien y que todo el mundo se entere que si los colegios no funcionan bien nada resulta...

E.: esperemos que todo salga bien... espero que si...

R.: porque de repente hace falta que alguien se preocupe de los colegios cachai... o sea de lo micro no de lo macro... porque uno escucha hablar de reforma educacional en la tele, pero es muy lejano para nosotros es tan lejana esa reforma, cuando nos va a llegar un pellizco de esa reforma, los colegios que estamos en la mitad de una comuna, colegios pequeños con pocos alumnos, que estamos a la merced de la política imperante

o de turno en la comuna, no sé yo... yo de verdad siento que... o cambio o morimos y no va a haber reforma que salve al sistema municipal o el sistema de educación pública si no hay cambios en ese sistema...

E.: okey me queda súper claro, muchas gracias...

R.: de nada pues querido mío que le sirva mucho, que se saque un 7

E.: jajaja

R.: que los profes sean generosos con usted...

Docente Número 7

Entrevistador: okey se da comienzo a la entrevista con la profesora S, bueno profesora para usted ¿qué es un PME? o ¿qué entiende por esto?...

Respondedor: bueno la idea es que cada año se realice un diagnostico de todos los aspectos del establecimiento y se vean formas de mejorar, las deficiencias y se cuente además con... con un aspecto importante que es de recursos adicionales, para poder implementar los proyectos...

E.: ¿usted que finalidades ve en estos PME? ¿se asocian a lo que usted me señala?...

R.: yo diría que es muy, primero que llegan siempre a última hora, no hay mucho tiempo de decir que... eh... que es lo que efectivamente lo que necesitamos y al final se terminan trabajando infraestructura o (ininteligible) ese tipo de cosas y no va a lo que podría ser más, más importante...

E.: eh... profesora yo quería preguntarle ¿cómo se construyó el PME del establecimiento el 2013?

R.: el 2013 participaron todos los actores es decir se, hubo la oportunidad de citar apoderados, alumnos, paradocentes, auxiliares, profesores, docentes directivos, nos separamos en grupo y cada grupo trabajo entorno, en torno a la temática y después hubo... como se llama...

E.: ¿una puesta en común?

R.: una puesta en común claro, eso se hizo el año pasado

E.: ¿o sea usted me diría por ejemplo que existieron instancias de participación, trabajo colaborativo?...

R.: si si si yo diría que se intento hacer, por lo menos se dio el espacio para eso

E.: ¿existió el tiempo para ello?...

R.: si existió el tiempo, creo que fueron dos oportunidades en que nos juntamos

E.: dos oportunidades y en contraste ¿cómo ha sido en este año 2014 la formulación o construcción de estos PME?...

R.: no este año no, no hubo la instancia para la reunión, no nos juntamos nunca profesores, apoderados nada eh... se nos entregó más o menos del equipo de gestión un bosquejo y... y se nos pidió nuestra opinión sobre determinadas materias nada más a los profesores...

E.: ¿a los profesores y el resto de la comunidad?...

R.: no participo entiendo...

E.: eh... si yo por ejemplo le preguntara eh... ¿cuáles han sido las diferencias que han existido entre ambos procesos de construcción que usted aprecia? ¿que los han distinguido?...

R.: que yo creo que es súper importante cuando tú te vas a embarcar en un proyecto, el que seas tomado en cuenta porque eso te implica a ti que tu estas comprometido con el proyecto te digas, entonces en este caso yo creo de que el apoderado que de hecho se nota el apoderado no se siente comprometido con el colegio ni con el proyecto educativo...

E.: ¿y en el caso de los docentes existe este compromiso en la actualidad?...

R.: yo diría que... más... eh... vocación que compromiso ah como parte de eso...

E.: ¿en estos planes de mejora sólo se ven guiados por vocación más que compromiso?

R.: si si si, es que cuando, te vuelvo a repetir eh... por lo menos en mi caso que ya llevo artos años en esta cuestión eh... es importante que a ti que tu te comprometas en el proyecto porque está abocado a lo que... tu eres parte de los objetivos en el fondo, preo cuando no es así entonces no... no..

E.: bueno profesora en la misma lógica ¿cómo se ejecuto el PME del establecimiento durante el 2013?...

R.: como se ejecuto... o sea eh... a ver, yo creo que quedaron muchas cosas pendientes, por problemas económicos digamos más que nada, hubo muchos planes muy buenos de mejoramiento en particular en beneficio para los para los alumnos, como implementar y renovar la biblioteca, implementar laboratorio, porque aquí los niños son de escasos recursos, entonces tu no les puedes estar pidiendo que te traigan el tubo de ensayo ni ninguna cosa, lo ideal es que cada año el colegio tenga esos implementos para trabajar, yo creo que no no llegar los dineros nunca a tiempo y... me acuerdo más o menos que por ahí por... octubre aparecieron las platas, entonces a sa altura eh... que es lo que quedaba pendiente eran las salidas a terreno, así que salieron los cursos fueron a ver obras al teatro eh... a ver espectáculos digamos, fueron al cine...

E.: okey y por ejemplo en la ejecución en cuanto ¿existió por ejemplo información a los profesores durante el año pasado por ejemplo usted tiene que ejecutar estos, usted tiene que ejecutar tales acciones en determinado tiempo?...

R.: sabes tú lo que pasa es que nosotros el año pasado tuvimos un año súper irregular porque estuvimos marzo, abril más o menos con unidad técnica pedagógica y de ahí ya no hubo unidad técnica pedagógica, entonces yo creo que en eso se perdió mucho lo que todos nosotros los estudios que habíamos hecho con respecto a... a mejorar lo... la

cobertura del curriculum, a perfeccionar la elaboración de instrumentos de evaluación, todo eso se perdió porque nos quedamos digamos sin norte, entonces cada uno empezó a hacer lo que podía para terminar el año...

E.: ¿cada uno hacia lo que podía, no había una estructura clara, roles?...

R.: yo creo que fue el rol más que nada lo que fallo, porque la organización general estaba, pero es importante cuando... sobre todo el año pasado se pensaba implementar una forma nueva de planificar, se empezó... a hacer más más técnico en el manejo de... de las... de las herramientas con que podíamos contar y eso implica para tener una persona que estuviera dirigiendo, entonces decían que iba a llegar y no llegaba y así fue pasando, al final estuvo todo el año fuera...

E.: ¿y durante este año como ha sido la ejecución de los PME?....

R.: mira este año nosotros hemos tenido en los consejos de los profesores un trabajo exclusivo respecto a aspecto pedagógico, estamos nuevamente eh... extrañamente hay 5 jefes técnicos, entonces hay una de primero a cuarto, otra de quinto a octavo y hay dos en media ah, entonces... yo creo que ni ellas todavía han podido armar el cuento, como como corresponde, pero si nos están dando más menos el medimiento de trabajar en torno ah... a mejorar el nivel, no solamente que haya cobertura eh... curricular, sino que también allá calidad calidad...

E.: y por ejemplo tomando en cuenta ambos PME 2013-2014 ¿para la ejecución de las acciones que se han formulado eh... existió trabajo colaborativo entre los docentes y directivos eh.. canales de comunicación fluidos o no cree usted?...

R.: mire yo creo que de que las organizaciones eh... en general son la la relación entre la gente es complicada pero pero aquí ha sido extremadamente complicada, pero nosotros prácticamente tenemos jefes distintos, desde que estamos aquí prácticamente todos los años tenemos jefes distintos

E.: ¿o sea hay una alta rotación?

R.: atroz, entonces cada uno viene con ideas distintas de repente... tienen partida de avión o de caballo de carrero dicen y llegada de burro

E.: caballo ingles

R.: jajajaja, pero algo así... entonces y yo creo que de eso ha perjudicado enormemente esta escuela, porque esta escuela se juntaron dos dos colegios, ¿sabías tu?...

E.: si

R.: yo vengo del Jose Albo que es el colegio básico y nosotros llegamos aquí con dos cursos de cada nivel, dos pre kinder, dos kinder y de ahí hasta octavo, de 45 y algunos de hasta 48 niños cada uno y ahora tenemos 670 en básica y media, entonces para nosotros ha sido pero catastrófico, o sea y... y yo lo asumo y lo hemos conversado con algunas colegas que llevan años que también eh... es eso, el apoderado no sabe para donde va po, no... no no existe esa... la continuidad...

E.: entiendo ¿y los profesores al existir esta rotación constante también están desorientados?...

R.: claro, claro po, yo el año anterior la otra jefa de UTP que teníamos ya hacía dos años que fue la que se enfermó el año pasado, ella nos había enseñado a planificar, teníamos un formato de planificación, un formato de pruebas, todo más o menos, más organizado y luego este año... eh... la jefa técnica nueva y nos cambió todo el... toda la historia, entonces eso no... yo creo que perjudica mucho, ha perjudicado mucho en realidad...

E.: okey, profesora yo quería preguntarle en base a su experiencia y sus conocimientos al interior de este establecimiento ¿para qué cree usted que se implementan estos PME?, ¿con qué finalidad?...

R.: es que yo creo que es como Chile a media hora... porque por ejemplo me acuerdo yo que el primer año que llegamos aquí hicieron una inversión enorme en... pantallas digitales, habían no se se instalaron cerca de 4 pantallas en distintas salas, que de hecho todavía hay algunas, pasó como 6 7 meses y las pantallas estaban instaladas y no venía nadie a darnos el perfeccionamiento, después empezó a venir una persona a dar perfeccionamiento en que la mayoría de los profesores no podíamos tomarlo, entonces al final fueron dos o tres los que lograron perfeccionarse en el uso de la pantalla y eso es lo lamentable porque se está haciendo una inversión que debería ser en beneficio de los alumnos y al final se va perdiendo po...

E.: o sea es decir profe ¿usted ve que estos planes se implementan para hacer mejoras, por ejemplo mediante el uso de pantallas, pero no existe un correcto ...?...

R.: claro es que lo que pasa es que nosotros preparamos un PME con lo que nosotros creemos que necesitamos ya y la corporación contrata servicios que nosotros no hemos pedido que contraten como parte del PME

E.: o sea es decir ¿la corporación se distancia de sus necesidades?...

R.: imagínate tú ahí abajo en la biblioteca hay unas cajas grandotas de del... de las ATES Arquimed... eh... yo la otra vez que quise saber lo que había y resulta que ni siquiera tienen llave de los candados de los aparatos esos, para ver lo que hay porque nadie sabe qué es lo que hay dentro de esas cajas de material, se supone que es material para ciencias naturales y el perfeccionamiento no lo hicieron nunca... te fijas entonces, eso es como es como triste al final es como triste porque se invierte dinero en cosas que... nosotros no hemos pedido y las cosas que nosotros pedimos no alcanza porque ya tienen invertido el dinero en otras cosas

E.: claro, bueno profesora mire, en la pregunta número 6 que le voy a realizar se trata de describir cómo ha sido la participación de la comunidad en los PME, yo por ejemplo le voy a ir nombrando cada uno de estos actores

R.: ya

E.: que en este caso sería por ejemplo docentes, directivos, alumnos y apoderados por ejemplo ¿cómo describiría usted la participación de los docentes en la implementación de PME en el liceo?, me señala cómo fue en el 2013, cómo fue en el 2014

R.: yo creo que en el 2013 en el 2014, estamos los mismos profesores yo creo que si bien los profesores somos como no sé si decirlo porfiados o aperrados, pero siempre estamos ahí en la ... tratando de hacer aportes, tratando de buscar la... la forma de que las cosas funcionen bien de querer que los alumnos estén bien por el cariño que le tenemos a los niños y 2014 este año yo creo que hay nula participación, yo creo que sin temor a que... a que se oiga digamos el PME en estos momentos cumplió una función netamente de que había que presentarlo y punto...

E.: ¿o sea la participación se redujo a esto se tiene que hacer?...

R.: claro, porque a nosotros nos entregaron suponte tu 4 preguntas a cada uno, después las recogieron y de aquí vamos a hacer una cuestión común...

E.: eso

R.: los directivos son los que planearon el PME, alumnos y apoderados no tuvieron ninguna participación excepto el año pasado, el año pasado estuvieron los alumnos y estuvieron los apoderados y estuvieron los paradocentes y los auxiliares, o sea estuvieron todos los estamentos presentes, incluso estuvieron las señoras de cocina, las manipuladoras también estuvieron en el pme del año pasado...

E.: profesora por favor ¿podría especificarme un poquito sobre la participación de los directivos?, ¿cómo se ve este cambio 2013-2014, si ha sido siempre igual o no?...

R.: yo te decía hemos tenido tantos directivos, este año fue absolutamente distinto porque yo creo que se les vino a ellos como toda la pega encima y decidieron hacerlo ellos y... y punto...

E.: ¿ellos nomas?...

R.: claro... así de simple, el año pasado como te digo si hubo más participación

E.: o sea los directivos el año pasado eran más inclusivos daban más instancias?...

R.: si yo creo, no la verdad es que no sé yo si efecti..., el año pasado por supuesto que tuvimos las instancias y todas las posibilidades, yo no sé si este año ellos están poco ellos... por ejemplo llego el director primero, después llego un inspector, después llego el otro, después llego una jefe técnica, después como dos meses después, entonces el equipo tampoco a lo mejor eh... no es porque no hayan querido hacernos participar, sino que se vieron con la entrega del PME tan encima que pensaron que esa era la mejor forma de hacerlo para hacerlo digamos

E.: bueno, pasando a la siguiente pregunta, yo quería consultarle ¿qué aspectos de la organización cree usted o de la gestión cree que han limitado el funcionamiento de los PME?, teniendo en cuenta sus dos experiencias...

R.: yo creo que particularmente siempre han sido los problemas de dinero ah... eh... yo no sé si a la corporación le llega muy tarde las platas o es la corporación la que dilata la entrega de los proyectos, porque a nosotros nos piden que junto con lo que nosotros pidamos tenemos que conseguir presupuesto, tenemos que entregar 3 o 4 cotizaciones y... y resulta que en general eh... no toman en cuenta esas cotizaciones si no que ellos compran por su cuenta en otra parte, no sé si porque es más barato, si es porque

compraran a alguien que ellos conocen no tengo idea, pero se demora mucho en en para poder poner en marcha los proyectos se hace siempre tarde te fijas, porque nunca está el dinero, el PME se entrego en abril mediados de abril más menos y hasta el momento todavía no llega ningún 20...

E.: y por ejemplo ya viendo que un aspecto que limita es la comudef como tal ¿algún aspecto acá propio del colegio de la organización de acá?...

R.: yo me he dado cuenta de que este año, bueno y el año pasado también como que funcionan a marcha forzada, no se si es... inexperiencia del equipo docen.. equipo directivo o es que efectivamente la corporación vive las cosas para ayer no se...

E.: ¿o sea usted refiere siempre contra el tiempo?...

R.: siempre siempre siempre...

E.: ¿pero eso se ve en los directivos o en los docentes también?...

R.: es decir a los docentes nos presionan para que tengamos todo por ejemplo ahora eh... estamos en proceso de matrícula, tú ves que estamos en septiembre, nuestros alumnos los que se... se quedan aquí en el colegio la matricula ahora en septiembre...

E.: y por ejemplo ¿qué otro aspecto de la organización escolar cree usted que limitan?, si es que sabe algo más o recuerda algo, en cuanto a docentes directivos...

R.: es que aquí hay hartas cosas, ponte tu este es un colegio municipal, por lo tanto aqui ponte este sector del equipo de integración ellos pueden atender 7 niños por cursos, dos niños permanente son niños que tienen problemas de deficiencia mental y 5 que tienen algún problema específico, pero la corporación recibe mucho más... por ejemplo yo tengo los 7 y tengo 10 más que tienen problema y esos niños no reciben ninguna atención...

E.: entiendo, pero por ejemplo yendo más allá de la corporación, corporación-colegio ¿qué limitante podría ver? por ejemplo en cuanto espacios, organización de docentes...

R.: es que fíjate tu de que ese es un problema porque por ejemplo lo que le interesa a la corporación es tener hartos alumnos, las salas son chicas, entonces no hay espacio para tener tanto alumno, por ejemplo me acuerdo yo cuando inauguraron los colegios dieron capacidad para (ininteligible), alumnos...

E.: pero o sea yo a lo mejor me exprese mal en cuanto a los espacios...

R.: mire la instancia que tenemos es el día miércoles que tenemos consejo de reflexión pero a ese consejo asisten las los profesores que tienen horario para eso porque aquí hay muchos docentes que están contratados por 20 horas de clases, hacen sus 20 horas y se van, hay algunos que vienen por 2 o 3 días y así, entonces eh... el espacio para para hacer instrucción pedagógica, para compartir ideas, para planificar eh... actividades de cualquier tipo no no las hay, no hay..

E.: bueno profesora pasando al polo opuesto de limitantes...¿qué aspectos de la organización escolar cree usted que han facilitado el funcionamiento de los PME del establecimiento?...

R.: mira aquí en media hicieron un... un proyecto bien bonito digamos eh... que pusieron salas temáticas, entonces esta la sala (Inentendible), esta la sala de historia, porque como hay pocos alumnos y el colegio es grande se pudo hacer eso, entonces cada profesor tiene todo su material y todas sus cosas en esa sala y los alumnos se cambian de sala...

E.: pero yendo un poquito más a nivel organizacional de gestión ¿qué aspectos cree usted de la gestión han posibilitado el funcionamiento de los PME en este establecimiento? si es que algo que los hayan ayudado...

R.: ... yo no creo que los PME hayan sido muy exitosos aquí ah...

E.: ¿ningún factor a contribuido a estos PME?...

R.: no se si ser tan... pero... yo diría que... los proyectos nosotros nos ha interesado que se que se lleven a cabo no

E.: ¿no han andado?...

R.: no...

E.: bueno pasemos a la siguiente pregunta ¿que posibilidades de cambio ve en el establecimiento usted mediante la implementación de PME?...

R.: es que el plan de mejoramiento escolar eh... es bueno si no es malo, no es malo en sí, el problema está de que no están dadas las instancias para que eh... se planifique, se organice, se trabaje... y realmente tengamos la oportunidad de llevar a cabo un proyecto de mejoramiento completo po y que nos deje a todos conformes

E.: claro ¿o sea profesora eh.. viendo lo que usted me señala, usted me diría que estos PME podrían ser una ayuda, pero siempre y cuando fuesen implementados de forma correcta?...

R.: si yo creo de que en su espíritu es bueno, en su espíritu muy bueno... mira yo trabajo con eh... con XX que estamos ahí XXXX que estamos ahí somos XXXX XXX que tenemos este horario, X que tenemos este horario en el cual nosotros nos dedicamos a planificar, preparar material que nos queda de XXXXX nadie más tiene ese tiempo de XXX entonces tu como comprenderás... no se dan las instancias, por ejemplo o que sería lo ideal po lo que se ha dicho tanto que los profesores tengan tantas horas de clases y tantas horas de planificar...

E.: ¿cómo se llama ese movimiento que se está haciendo de los profesores? horas lectivas y no lectivas...

R.: claro un poco de eso, pero no no se exige, se irá a realizarse alguna vez o será un sueño

E.: Bueno profesora hemos llegado a la última pregunta de esta entrevista, este es un juego e roles ¿suponiendo que usted fuese directora de esta escuela, ¿qué medida adoptaría para un mejor funcionamiento de los PME?

R.: si yo fuera, jajaja, es que primero yo partiría por hacer un diagnostico bien a fondo, de ver cuáles son las problemáticas que hay en el colegio para poder después trabajar en

conjunto con los profesores, apoderados y alumnos y buscar la alternativa de solución y buscar que elementos necesitamos para mejorar... eh... yo creo que para todo hay una buena planificación, una buena organización

E.: y por ejemplo ¿qué elementos trabajaría usted para gestar una buena organización?...

R.: integrar al apoderado que eso no se hace aquí, integrar a los profesores... y que la cabeza haya gente idónea

E.: ¿idónea en qué sentido?, ¿que características tendrían que tener?...

R.: liderazgo, el liderazgo, ser un organizador eficiente... ser un un un elemento presente, mira el director que hay actualmente todavía no se presenta a los alumnos...

E.: ¿no?

R.: no y ya estamos en...

E.: agosto...

R.: así que hazte una idea po...

E.: bueno ¿alguna otra medida que tiene usted?...

R.: yo creo, yo creo que todo, bueno como te decía yo el liderazgo, el tener las cosas claras, el poder eh... desde el momento en que tu vas a hacer participar a la gente en el proyecto se va a comprometer, va a trabajar y tienes que traer al apoderado, aquí no hay ni centro de padres po...

E.: bueno eso sería la entrevista, eh... yo no sé si usted quiere acotar alguna idea final, algo que se le haya quedado en el tintero... ¿no?

R.: no...

E.: bueno muchas gracias...

R.: de nada pues...

E.: eh bueno vamos a continuar con una pregunta que se nos quedo en el tintero, rezagada por así decirlo, profesora yo quería saber ¿qué repercusiones ha tenido en su labor diaria la implementación de PME?...considerando tanto el 2013 como el 2014, que le ha demandado mas, en que le ha influido o como...

R.: yo creo de que en el momento en que uno eh... a ver cómo le explico, yo te decía que el año pasado trabajamos en torno al PME todo el mundo así que todo el mundo sabía mas menos, este año yo siento que no conozco para nada el PME, exceptuando el par de preguntas que nosotros trabajamos como profesores, así que no se ue tanta injerencia ira a tener esto exceptuando que nos dijeron que iban a llegar unas platas

E.: y por ejemplo se han visto injerencias en el ¿como usted ha tenido que organizar sus clases?, ¿en el cómo a tenido que relacionarse con sus pares?...

R.: es que yo creo que eso va más a un sueño que tenemos los profesores de poder tener disposición de tiempo pagado para poder trabajar con otros colegas y yo creo que de que

lo hemos señalado a lo mejor en algún PME pero nunca se nos ha tomado en cuenta aquí, somos pocos los profesores que tenemos tiempo para intercambiar experiencia

E.: y por ejemplo en el primer PME usted me señalaba que había más dialogo ¿como repercutió esto en su labor? si me pudiese explicar

R.: mira yo creo de que lamentablemente de que yo estoy aquí en este cole.. en este local nunca me he sentido como muy.. porque no decirlo a gusto eh... por distintas cosas, yo te había mencionado que aquí todos los años tenemos equipo directivo distinto, entonces las ideas que podrían haber sido muy buenas en el tiempo con la directora del año pasado ella se fue y... y nosotros quedamos ahí a la deriva hasta que apareció este nuevo director que todavía no lo conocemos y no sabemos si realmente vamos a andar por buen camino o no...

E.: entonces para ir redondeando, considerando los PME 2013 y 2014, si usted pudiese sintetizarme lo que me ha dicho más menos eh.. ¿cómo describiría las repercusiones que usted ha tenido a lo largo de ambos procesos?...

R.: yo creo que no ha sido positiva, no ha sido positiva eh... yo no creo que se hayan logrado objetivos eh... en.. se nos ha recargado mucho de pega administrativa porque se nos pide evidencia de todo y eso significa preparar informes para allá, de todo tipo, de todos los niveles eh... se nos... eh... se nos pide justificar cosas que incluso eh.. no hemos podido hacer...

E.: eh... es decir por ejemplo ¿que este trabajo administrativo ha sido como una consecuencia de estos PME?

R.: si... absolutamente

E.: ¿y esto ha sido en los dos procesos por igual?...

R.: a nosotros nos piden en cada actividad que hacemos tenemos que entregar un informe con respecto a esa actividad un informe escrito...

E.: ¿ y este trabajo administrativo cómo le ha resultado, cómo le ha influido en su quehacer diario?...

R.: es que nos encontramos de repente con mas pega administrativa que con el trabajo que podamos hacer con los niños...

E.:¿y alguna otra forma?...

R.: es que particularmente es el tiempo que tú podrías destinar a planificar, a preparar más tus clases, a ver más las debilidades de tu curso, estás haciendo una fichas, estás haciendo una planilla, estay haciendo un informe...

E.: okey, ¿usted quiere agregar una idea final sobre las repercusiones en su labor?..

R.: que yo creo de que, no sé si será mucho decir pero este es un problema país de que si se siguen implementando recursos eh.. a proyectos que no son supervisados después que se lleven a cabo correctamente va a ser siempre lo mismo..

E.: okey, bueno ahora si damos por finalizado... muchas gracias...

Entrevista grupal a docentes del establecimiento

E.: bueno se da comienzo a la entrevista grupal con los profesores sobre los planes de mejoramiento escolar asociados la ley SEP, que es el tema que nos convoca eh.. yo quería saber para ustedes ¿qué opinión tienen sobre los PME asociados a la ley SEP?...

P1.: parto yo... ya eh... yo creo que los planes de mejoramiento son... una... instancia súper buena para... para ir logrando avances en las instituciones... el problema es que... los PME de los colegios municipalizados por lo menos en la comuna de La Florida no se respetan como tales y todos los análisis que nosotros hacemos como cuerpo docente, con los directivos, en realidad con todos los trabajadores de nuestra institución se malogran al final de cuentas, ya que... al final de cuentas es el alcalde el que determina si ese plan va como la institución lo lo trabajo, lo preparo, lo analizo o simplemente el tiene una... propuesta mejor que nosotros desconocemos y... y en realidad el plan de mejoramiento va a mejor vida no mas po y así nosotros es como nosotros hemos visto en el transcurso de estos años, que nos han llegado pizarras interactivas que nadie ocupa, que vienen con programas que no corresponden que... no funcionan eh... cajas de gomas de borrar en otras ocasiones que han sido muy buenas pero... demasiadas y... bueno esa es... es la gran crítica que yo hago a los planes de mejoramiento en... la Municipalidad de La Florida, no sé cómo será en otras... en otras latitudes...

P2.: yo considero que los planes de mejora que se han planteado acá en la institución en esta institución, desde mi punto de vista son más como... mucha teoría y poca práctica, poca ejecución porque... a nosotros como profesores, como simples profesores que no estamos en un... equipo directivo, que son los que de adonde surge todo esto eh... nos utilizan como... simples gestores de... de respuestas a ciertas preguntas que necesitan en el momento porque la municipalidad le está pidiendo que manden tal parte del... del plan de mejora y esta medio atrasado, por lo tanto van a ocupar un día miércoles en hacer esto y nos piden la opinión y nos piden trabajo grupal y nos piden conclusiones y hay quedamos, ¿y cuáles son los resultados de eso?, yo por lo menos que me recuerde ahora de algún plan de mejora que haya sido así como útil, no se... esta lo que acaba de nombrar la XXXXX, que fue como un chiste lo de las pizarras interactivas que nos mostraban claro que se veían fabulosas pero ahí quedaron, ¿quién las aplico?, los cursos que nos hicieron que fue como en... si mal no recuerdo unos 4 días miércoles que estuvimos eh... aprendiendo como... siempre habían errores, que se cayó el sistema, que no podían entrar, después se suponían que tenían que cargar el programa por computador para tenerlo ahí, tampoco se pudo, por lo menos en mi computador nunca me pudieron instalar el programa y... fueron millones y millones y millones y millones que se gastaron en esto, entonces no yo no le veo como la... la utilidad práctica si concreta en la sala de clases con los chiquillos, más que estos papeles que hay que mandar, plan de mejora tanto, plan de mejora tanto, pero ahí está, cuando necesitamos plumones por ejemplo que es lo básico no hay plumones, cuando necesitamos tinta no hay tinta, y los cambios que yo efectivamente yo he considerado que ha ayudado en los aprendizajes de los alumnos a nacido de nosotros, los profesores como por ejemplo las salas taller, eso no tiene que ver con los planes de mejora y encuentro que ha sido un gran avance que cada profesor tenga su sala y los alumnos vayan a las salas donde está en lo que podemos nosotros, lo mejor adecuado para nuestra asignatura, tenemos las

guías, tenemos las pruebas, tenemos libros, guardar cuadernos, tener un orden, una limpieza, pero eso ha nacido de nosotros no de los planes de mejora..

P1.: es decir han sido nuestro propios planes de mejora y dicho sea de paso... esas salas eh... temáticas o taller que nosotros le llamamos que son nuestras salas de nuestras asignaturas, nosotros con nuestros recursos tenemos que pintarlas, ponerles cortinas eh... tener la escoba para... que... no hayan papeles cuando el auxiliar no le corresponde por horario eh... limpia muebles, el trapito para sacar todo.... todo absolutamente todo es de nuestro costo... es importante yo creo que lo sepan porque... no.. nadie piensa e eso, en este colegio eh... el confort, el jabón, el microondas, el refrigerador, la estufa, el gas...

P3.: los hervidores jajajajaja....

P1.: absolutamente todo, todo, todo, todo es de costo de los profesores y creo que una institución que... que quiere mejorar debe considerar ciertos mínimos detalles para que haya un... para que estemos en un mejor ambiente....

E.: ¿y los dineros de los PME en que se verían reflejados?...

P4.: !en nada!...

P1.: bueno han habido algunas fotocopiadoras.... que yo creo que salen las primeras ¿te acuerdas?, en el primer PME 2008 hay llegaron las fotocopiadoras... y que más...

P3.: se ha premiado mucho a los estudiantes

P1.: pero eso ha sido este año...

P3.: sipo es que... acuérdate que este año tenemos autonomía real y estamos percibiendo... eh... platas de plan de mejoramiento... entonces se han hecho concursos, se ha premiado por asistencia, ahí se ha gastado harto, en eso digamos... premios y cosas este año en realidad... bueno...

P5.: pero es un factor importante el tema que dice XXX con respecto a la autonomía del colegio, porque antes, antes éramos estábamos ligado al Indira Gandhi, entonces llegaban allá los recursos, los repartían y a nosotros nos llegaban las sobras por decir jajaja, claro entonces eh... como somos hace poco autónomos hay que ver qué pasa con el tiempo y el otro factor importante es que... en este liceo se ha cambiado varias veces gestión, director eh... jefes de UTP, entonces como han habido tantos cambios en tan corto plazo, generalmente se planifican cosas y no se llevan a cabo porque viene... otro tipo de... director... otra mirada, entonces se cambian los planes que se habían hecho años anteriores, creo que eso son factores importantes también a considerar...

P4.: y lo otro que también se ha usado la plata de los PME para contratar a las famosas ATES que se supone que sirven para dar capacitación a los profesores de los colegios y la verdad que las ATES que han venido aquí yo no he visto que hayan sido aporte o eficiente en el trabajo de... eh... perfeccionar a los profes dentro del colegio, por ejemplo estuvimos con el cuento de la Arquimed por mucho tiempo y la verdad es que yo no vi que fuera de ninguna utilidad, nada eh... ni tampoco vi que fuera un... un centro de perfeccionamiento que valiera la pena contratar con platas que se supone que son para...

invertir en la educación de los chiquillos, te das cuenta... y... tampoco son... ATEs reconocidas, yo siempre he tenido la idea que eso es para dispersar plata...

P1.: si esa impresión da, además que algunas han sido como muy elementales, si bien eh... hay que pensar que el profesor no tiene porque saber todo, me parece que ellos piensan exageradamente que los profesores no saben nada jajaja, porque parten de un nivel extremadamente básico, cosas elementales

P5.: y además de eso cuando surgen problemas como decía la profesora XXXXX, que el programa no lo podían instalar en el computador de ella o cuando habían errores en aplicar estas pruebas que... eh... se aplicaron de hecho... claro la activa, cuando surgían esos errores y los profesores retroalimentábamos eso, no había solución, no tenían como solucionar...

P1.: no tenían ellos idea de los errores que tenían, si nosotros yo creo que los descubríamos...

P5.: exacto, entonces eran empresas poco preparadas para mi... gusto...

P4.: y los capacitadores también po, no estaban al nivel de lo que uno necesita para trabajar dentro del aula, porque a pesar de que nuestros niños son bien vulnerables, también son bien críticos, se dan cuenta cuando las cuestiones están bien o mal hechas...

P1.: el tema de las ATEs es un tema bien relevante en esto de los planes de mejora y pareciera ser que al ATEs son empresas que se construyen de manera espontanea, a la buena de dios eh... a la manera chilena y la capacitaciones deben ser muy... encima, muy breves, por lo tanto quienes vienen, claramente no tienen la idoneidad como para preparar un equipo docente y somos nosotros mismos los que nos damos cuenta de que hay errores, que para ellos pasaron inadvertidos y que no pudieron solucionarlos y no se solucionaron y punto, y lo triste es que después no hay una explicación, murió hay, se tapo, no sé cómo te lo pudiera explicar, nunca más se hablo del tema ahí quedo todo...

P4.: no hay una evaluación de la ATE, no hay seguimiento, tampoco uno tiene participación en la elección de la ATE que se va a ocupar, llegan e imponen em... a gastos millonarios no cierto, la contratación de esa empresa...

P5.: de hecho el año anterior, porque lo de esa ATE especifica fue la del año pasado, nosotros el año anterior como todos los años habíamos participado, diciendo que necesitábamos nosotros para mejorar la calidad de... en todo aspecto acá en el liceo y eso... no paso nada con eso porque... impusieron el tema de la ATE, entonces todos opinaron que nosotros habíamos planificado para otras cosas que si considerábamos muy necesarias acá, no sé quien de... el alcalde no sé quien, no lo respeto y... impuso eh...

P1.: eso es lo que yo te decía en un comienzo, el plan de mejoramiento nuestro, nuestro análisis, nuestros estudios y nuestras ideas que generalmente aciertan con... con la solución no son consideradas, porque eh... la última palabra la tiene el sostenedor, el sostenedor es el alcalde de turno, que en esta ocasión el alcalde de turno considero que considero traer (inentendible) Arquimed que en realidad para la enseñanza media no tenían utilidad, no había mucha utilidad porque no habían programas para enseñanza media, entonces que nos decían "los programas de la enseñanza busca los pueden

E.: ¿algunas otras ideas finales sobre su opinión del PME?

P1.: debe existir yo creo...

P4.: pero con otras variables

P1.: claro pero tiene que haber una seriedad

P5.: y tiene que ser independiente para cada colegio, no puede ser generalizado así... tan basado en la teoría desde lo que podría ser correcto, no si no... tiene que llevar las miradas del colegio y desde las bases por supuesto, alumnos y profesores por su puesto...

P1.: y yo exigiría para el PME institucional un tiempo prudente, no a la rápida con el equipo docente particularmente presente y exigiría el 100% de su aplicación, que nadie tuviese derecho a cambiar a modificar a su antojo en desconocimiento absoluto de las necesidades que tiene un... una unidad educativa... para mí eso es de todas maneras lo primero y lo último

P5.: si y no hacerlo en una tardecita, que sea un proceso

P1.: que no vengan a decirnos a través de un mail "oye los profesores mañana se juntan" y resulta que mañana teníamos otra actividad y no alcanzamos, no me acuerdo como fue pero fue una cuestión muy brutal este año que paso... en una hora o dos horas fue que hubo que llenar el plan de mejoramiento...

E.: bueno pasando al segundo tema de conversación eh... en primer lugar estábamos hablando de los PME a nivel general, ahora nos vamos a centrar en el PME 2014 en este establecimiento, que era un poco lo que ustedes estaban hablando, yo quiero que ustedes me cuenten ¿como a funcionado este PME?...

P4: no existe...

P1: este año estuvo malo, súper malo porque... hubo un equívoco de alguna parte, no sabemos si fue la Corporación o nuestro liceo, el hecho es que... estaba programado un consejo para trabajar en el... luego llego una... contra orden de que... no iba y este año se trabajo de esa forma en... una hora

P3.:una hora y media debe haber sido

P1.: claro, rapidito, por supuesto que nadie se vio con nadie, cada uno hizo la suyo y se entregaron los papeles cierto, para presentarlos a la corporación, donde estuvo el erro, nunca lo supimos

P5.: la verdad es que yo ni siquiera me entere, no participe, 0 participación, o sea ahora me estoy enterando que así fue...

P1.: si así fue este año

P4.: aquí tampoco vemos el trabajo final, yo no sé qué cosas se pidieron para el PME de este año, en que se va a trabajar, que necesidades se van a cubrir, porque ya estamos en septiembre y yo de PME no he visto nada...

P3.: a lo mejor se está aplicando jajaja...

P4.: a lo mejor se está aplicando pero yo no lo sé...

P1.: claro este año fue un...

P4.: yo no sé si ¿tu recibiste una copia del PME?...

P3.: nada... ninguna copia

P4.: yo no tengo idea ni siquiera lo que se transcribió, si se transcribió algo de lo que nosotros dijimos...

P1.: acuérdate que fue en un recreo de las 12 que nos dicen que no no va... eh... la reflexión de este año no sé porque... algo de la provincial ¿se acuerdan?, que no habían dado permiso cuando eso está autorizado, por lo tanto había que hacer el PME muy rápido porque había que entregarlo, o sea se exigía igual, pero... fue trabajado entre comillas de una forma absolutamente...

P4.: poco ortodoxa...

P1.: claro... totalmente antiprofesional

P4.: pero yo te digo si tú me preguntas a mí en lo particular del PME... o sea... por lo que dice la XXX lo hicimos y de hecho como yo soy media pajarona, ni siquiera sabía que estábamos trabajando el PME en ese minuto, porque nos pasaron unas hojas, nos dieron a hacer una cuestión que... casi nadie termino de hacer porque no alcanzamos en el tiempo y lo terminamos a la rápida y yo devolví la hojita y después supe que eran para el PME o...

P1.: nosotros alcanzamos como XXXX nosotros alcanzamos a dejar una acción que felizmente fue aceptada que es XXXXXX XXXXXX y llegaron los recursos, en ese sentido supe, pero en términos generales, no porque haya resultado bien una cosa favorable mejor dicho, uno puede pensar que todo estuvo bien, sino que... resultado....

P4.: XXXX XXXX XXXX, habría sido el colmo que lo hubiesen dejado afuera XX XXX XXX

P1.: pero ahora ya recibimos ayuda a través del PME

P3.: lo otro que es cierto que desde lugares más centrales, hablemos sostenedor o la provincial eh... desde ese lugar yo creo que se le quita autoridad al director también para poder planificar un tiempo, o sea los directores prácticamente son representantes del sostenedor o representantes de la provincial sin un poder de decisión propia para decir " hoy los chiquillos se pueden ir un poco más temprano para que podamos tener un tiempo", porque lamentablemente no hay más tiempo, tenemos una jornada completa con estudiantes y por lo tanto cada cosa que queramos hacer, obviamente vamos a tener que restarle un poquito de tiempo a los chiquillos, no es tan terrible si pensamos que la educación durante tantos años era hasta las 2 de la tarde y punto, pero el director no puede hacer eso, no tiene autorización y por lo tanto cuando hacemos todo esto, en los rincónitos que quedan, en recreos ya... o todo en el consejo de profesores y por lo tanto, todos los temas que son relevantes en el colegio que tienen que ver con nuestros estudiantes académicamente, disciplinariamente quedan relegados, porque hay que cumplir con estas cosas que son legales... pero que no tienen el tiempo...

P1.: súper importante la carencia absoluta de autonomía... que redundando en eso, no... los directores no pueden autorizar una salida media hora antes, una hora antes, ni pensarlo, fíjate tu que nosotros tenemos una jornada de planificación semestral cierto... una y cualquier profesor, cualquier persona que ha trabajado en docencia sabe que un proceso necesita eh... irse evaluando, las planificaciones deben ser revisadas, a veces cambiadas, a veces repetidas en fin y tenemos dos horas en el semestre para... o un menos de una mañana, porque una es para planificar y la otra es para evaluar y ahí está todo el acontecer de un colegio metido en un rato...

P3.: claro o sea alcanzai a tratar los problemas que están más fresquitos, todo lo demás que surgió paso nomas...

E.: y esto, por ejemplo la construcción es apurada ¿y ustedes tienen espacios para ver ejecución de acciones eh...? ¿cómo se ha visto esto?...

P1.: el seguimiento no... eso es lo que falta...

P4.: no y tampoco se da un recuento tu ponte de las acciones que... se llevaron a cabo, las que se cumplieron, las que quedaron pendientes y las que no se van a aplicar de frente...

P1.: yo creo que nadie sabe que el XXXX está dentro de una acción del PME del 2014...

P5.: yo me entere ahora jajaja...

P1.: claro...

P3.: para mí es una iniciativa del ..., eso es lo que yo he creído toda la vida, pero no tenía idea de eso... seguía pensando que era como siempre, bueno es así, pero además es parte de una acción, no tenía idea...

P1.: claro ahora la convertimos en acción...

P3.: claro porque ese día ni siquiera hicimos un plenario para decir, "ya estas van a ser las acciones", por último saber de un universo que alguna podría ser escogida, no no tuvimos un plenario tampoco...

P1.: claro porque perfectamente los profesores podrían considerar que... (ininteligible) alguna acción importante relevante, no creo que sea así, pero podríamos argumentarlo mejor si quisiéramos, a lo mejor no es una acción relevante para nuestra institución, que hayan acciones más importantes aún, pero bueno (ininteligible), en este... no es desorden si no que...

P5.: improvisación...

P1.: claro que no... no es culpa de... de los... de un equipo de gestión que está en un momento dado, porque como decía XXX hemos tenido 7 u 8 directores en 7 años, que también es una falla grande eh... bueno esa rapidez, esa improvisación permitió que...

P4.: si siempre te están pidiendo cosas emergentes, por ejemplo cuando nos pidieron eh... que planificáramos una salida con el curso a algún lugar eh... que obviamente, nosotros no lo planificamos en el año, o sea no nos pusimos de acuerdo por ejemplo con el profe de XXX vamos a llevar a los niños a tal parte, sino que de un día para otro nos

dijeron "tienen que planificar una salida para llevar a los niños pa... en cuanto a los recursos, para poder contratar esto y lo otro" y nosotros nos quedamos pensando en donde podíamos llevar a paseara los niños...

P3.: a la rápida, así como que cosa tiene que ver con nuestra asignatura...

P1.: tiene que haber sido una acción puesta en el plan y que había que concretarla... eso ocurre hartito ah...

P4.: las cuestiones emergentes son súper...

P1.: las platas no se gastan como corresponde y de pronto, hay que gastarlas a la rápida para no perderlas jajaja, ha sucedido con los planes que también es importante...

E.: bueno los profes se me van adelantando en las preguntas jajaja eh... yo quiero saber ¿qué aspectos de esta organización escolar limitan el funcionamiento de los PME?...

P3.: perdón ¿qué cosa?...

E.: que aspectos de la organización escolar de su funcionamiento...

P4.: yo creo que nosotros tenemos problemas graves de comunicación, o sea aquí cada uno es una isla aparte que si quiere poner un puentecito con la isla de al lado se comunica sino no eh... siento yo que nosotros somos... súper individuales, cada uno hace su pega de la mejor forma que cree posible hacerla eh... a mí en lo particular... no no veo yo que tenga alguna ayuda de algún lado, sino fuera por mi colega o por el profe de XXX que somos los profes de XXX o si pregunto algo en forma personal a alguno no... no... somos solidarios entre los profesos, pero que yo te dijera que tuviera alguna ayuda de arriba de UTP por ejemplo... a mí no me sirve UTP eh... orientación, tengo que molestar mucho tiempo para que me atiendan y de dirección nada...

P1.: yo creo también que no se pueden implementar bien los PME porque los PME requieren de un... liderazgo real, nosotros acá carecemos absolutamente de líderes absolutamente tal como dice XXXX, es el equipo docente el que está más unido y... y quien más ha perdurado también en el tiempo, pero hemos hecho las cosas eh... en la sala de clases por lo menos a nuestro modo... y la otra situación que yo creo que obstaculiza el... la implementación eh... o la instalación es lo que decía XXX y XXX también, XXXX, la COMUDEF es un ente obstaculizador de... de todo el quehacer de la... de las unidades educativas, ellos tienen un desconocimiento absoluto de lo que pasa en cada uno de sus colegios, porque las decisiones que han tomado, claramente lo demuestran así... y... le quitan todo poder de decisión a quienes ellos nombran como sus directivos... me imagino tendrán algún parámetro para decir, "esta persona puede dirigir, puede gestionar", no se cual será su parámetro pero... claramente no hay confianza, porque no los dejan hacer nada...

P5.: Claro los dirigen y sin embargo... (ininteligible)

P4.: para su acomodo, yo creo que es mucho acomodo político....

P1.: quizás ahora que vengan esta... como se llama eh... selecciones de alta dirección, estos concursos, podría ser que haya una lucecita que elijan personas idóneas para los cargos

P4.: yo trabajo en un liceo que se supone que la directora fue elegida por este sistema de alta... dirección... y... o sea si hacemos una comparación entre blanco y negro, este es blanco y el de haya es negro, o sea cachay porque realmente eh... es un problema de gestión horrible allá terrible...

P1.: no piden requisitos, por ejemplo...

P4.: yo no sé que será...

P1.: por ejemplo en la mayoría de los dirigentes de liceo... los que están en un equipo de gestión la mayoría son o párvulos o básica, dirigiendo enseñanza media eh... yo digo, yo no digo que sean eh... que n sepan o sepan más o sepan menos, digo que debería eh... haber una relación, yo en un colegio básico párvulo, no doy... doy bote, porque desconozco muchas cosas, no podría yo atreverme a pensar en dirigir un un... un jardín infantil por ejemplo, hay yo quiero un especialista, lo mismo podría pasar con la enseñanza básica... y yo también pienso que la enseñanza media se necesita gente... que sepa, que sepa en lo que está en el mundo de los muchachos con los apoderados que tiene eh... y que son absolutamente, absolutamente distintos a... a los apoderados de básica y de párvulo, o sea son mundos apartes y eso... quien dirige un colegio lo tiene que tener claro también y ahí es donde estamos pero al debe total... no sé cuál será la razón real...

P3.: yo creo que la falta de meritocracia para ocupar un cargo, es que es parte de la raíz del problema eh... las personas que nos dirigen... pueden ser igualmente preparadas, mejor preparadas o menos preparadas incluso que nosotros, por lo tanto cuando nosotros necesitamos algo no tenemos una solución real, sino que lo único que tenemos es el uso del sentido común y eso lo podemos hacer nosotros perfectamente, si existiera un poco de meritocracia en esto, una persona por merito es decir "esta persona va a ocupar el cargo porque se lo merece tiene la experiencia suficiente", se solucionarían muchos los problemas... entonces como eso no ocurre, como los directores además no tiene autonomía y como los... como de repente la poca autonomía tampoco pide opinión a los profesores, entonces no se soluciona el cuento tampoco, porque el director no olvidemos que también es una persona que esta detrás del escritorio y que tiene un montón de cosas que hacer que no necesariamente son las importantes en el aula, súmale a eso que por nuestra naturaleza cuando nosotros tenemos un éxito lo empezamos a atribuir a nuestra habilidad y no a la suerte de estar en un momento preciso, con personas precisas, con gente que nos ayudo, entonces también en esto se suma el cuento de que a "ya yo soy director y por lo tanto mando, me entendí soy dictador", a yo subí a jefa de UTP cambio hasta la forma de caminar... siendo que estoy con mis colegas hace dos semanas, pero "pero ahora soy UTP y camino distinto" (ininteligible)... hay esta la carencia del líder, porque los líderes justamente no saben liderar, no tienen... no son líderes nomas, no son creíbles...

P1.: no se les cree...

P4.: tienen una confusión creen que llegar al puesto significa liderazgo automático y eso no es así...

P1.: se dan cuenta si rápidamente que...

P4.: que carecen... o sea tu los escuchay y al final decir "pobrecito, que llegue la ambulancia para que se lo lleve"...

P1.: claro...

P5.: lleno como a algo más práctico, lo que obstaculiza el tema de aplicar los PME es el... espacio temporal, nosotros no tenemos tiempo para implementar si apenas, no tenemos tiempo para planificar nuestras clases cierto, tenemos que hacerlo en nuestras casas eh... preparar nuestro material didáctico, porque generalmente a todos los profes se nos da un horario X y todas esas horas tenemos que estar en el aula, entonces no tenemos como un espacio para implementar también, por ejemplo si yo particularmente pido ciertos materiales para... organizar mi sala de clases, yo tendría que venir un día extra para poder implementarlo, venir un día sábado que tampoco se me permite, porque por lo menos este año acá no quieren abrir los días sábados para hacer cosas extras, entonces eh... tampoco me dejan estar más allá de las 5:30 de la tarde acá en el colegio, entonces en que espacio implementamos lo que... pedimos si es que nos llega también el material que pedimos, en qué momento lo implementamos, no hay espacio... como lo vamos a hacer en clases...

P3.: como una cosa chistosa súmale que después quieren hacer un concurso de de salas temáticas, a ver cual está más linda, cual está mejor implementada...

P5.: y uno tiene que hacer en el aula, la clase eh... monitorear a los chicos y además estar viendo el libro de clases y organizando la sala, o sea hay que hacer como 10 cosas al mismo tiempo... para tratar de lograr o de progresar un poco en lo que estamos haciendo, porque la idea es crecer como profesional también, entonces se nos obstaculiza por todas partes... obstáculos en vez de apoyo... ese es el...

P1.: ese tema del.. eh.. de... de la recarga de trabajo que tienen los profesores es un tema que también influye mucho en poder llevar a cabo las.. reales necesidades, fíjate que actualmente hay un... una propuesta de... a ver como no sé cómo te lo podría explicar...

E.: ¿horas lectivas no lectivas?...

P1.: no no no, hay un... me parece que una rama del colegio de profesores esta... presento una suerte no demanda, sino que petición para que se considere el agobio laboral, porque son demasiadas, demasiadas las cosas que nos piden, tú has entrado a mi sala y tú has visto la cantidad de guías y en la sala de XXX y en la sala de XXX, la sala de XXX donde tu entres, cantidades de guías por revisar, por preparar, eh... documentos, orientación te pide 1000 cosas para tener datos en orientación, UTP te pide 2000 cosas que tienen que tener ellos en su... eh... el director te pide otras tantas eh... integración te pide... es entregar, entregar, entregar, la pega y dar... sabes que el agobio es una palabra muy bien... aplicada

P5.: y el problema es que nos empezamos a desviar de lo que es realmente importante, que es estar ahí en el aula y... buscar las formas o estrategias para que los chicos puedan aprender... y nos debíamos de ese tema po

P1.: fíjate que ahora la ultima pega, a modo de ejemplo ah... porque hay creo que el sentido común tiene mucho que ver, la ultima pega que se nos pidió fue que... hiciéramos, que mandáramos una ficha de matricula con mil datos a los apoderados, los

apoderados la iban a escribir con sus letras, con sus... ortografía, con todo y esas fichas que son las mismas que desde que yo entre a la Corporación que están ocupado, que se repiten año tras año, nosotros teníamos que transcribirlas una por una, yo tengo 40 alumnos en aula y la ficha era por lado y lado, mira no te digo la cantidad de datos, enfermedades, eh... aparte, número de la unidad vecinal...

P5.: ni siquiera los apoderados saben en qué número de unidad vecinal tienen....

P3.: parece ficha de protección social ajajaja...

P1.: una cantidad de datos y lo tuvimos que entregar a medio morir saltando y eso claro po, te impide hacer una buena evaluación de otras cosas, a lo mejor en el PME pusiste capacitación para... para no se po, actualización en curriculum por decirte algo o en evaluación y es re poco...

P3.: oye a propósito de la palabra capacitación 0 capacitación nada, no alcanzan... todos esos millones que llegan por colegio de los que se jacta el gobierno que son millones por colegios no alcanzan para que un profe se capacite, todo tiene que salir de tu bolsillo todo... impresionante....

P4.: y sale terriblemente caro...

P5.: dinero y tiempo...

P4.: para el sueldo de los profes es muy caro...

E.: ¿algunos otros elementos que ustedes vean?...

P3.: yo le doy 50% de culpa de obstaculizar a la corporación jaja... y todo el resto ocupa el otro 50...

P5.: y el tema de esa famosa palabra eficiencia eh... si se están tomando año a año los mismos datos, ¿por qué no se guarda en una matriz computacional?... o ¿por qué no hay una persona en el colegio que se centre en eso?... que se preocupe de hacer eso y no nos quite tiempo a nosotros para preocuparnos de de hacer la clase...

P1.: eso lo vamos a incluir en el plan de mejoramiento...

P4.: y eso que no hemos hablado nada de la jefatura de curso...

P3.: olvídale, mira a mí lo que me tiene absolutamente consternado desde hace tiempo, para todo te piden hoy en día evidencias y esa cuestión de las evidencias es un absurdo tan grande, porque tu ya no puedes por ejemplo ponerle un 2 a un niño que te entrego la prueba en blanco sin tener la prueba, o sea si el niño no te la entrego, si el niño no te mando el trabajo nunca en la vida, no vale no puedes poner esa mala nota ya, aunque el niño te haya dicho "profe no quiero póngame el 2" o que el niño te hayan entregado puras cosas malas, no tú no puedes y resulta que eso quiere decir que tu palabra de profesional ya no vale, ya no sirve que tu le pongas una nota a un estudiante, ya no sirve que tu le pongas una anotación a un estudiante, porque prácticamente tienes que tener testigos y que además te firmen un hoja, tienes que presentar una hoja por cada, imagínate, tienes que presentar un instrumento de evaluación por cada nota bajo 4, porque, porque si el alumno llegase a repetir al final tus notas no sirven, tienes que

volver a repetir todo el proceso por ese estudiante que a lo mejor fue irresponsable, a lo mejor no trabajo, no nos dejan espacio para usar el criterio profesional, en cada reunión hojas firmadas, esto firmado, actas aquí... o sea está bien, hay muchas cosas que deben hacerse pero evidencia para todo, o sea es absurdo ya no valen las palabras de las personas, no valen las palabras del profesional, no valen las palabras del director, no vale nada...

P1.:¿qué plan de mejoramiento podría resistir eso?, ¿donde ponemos esas... eh... esos errores garrafales que existen ahora?, es impresionante te andan sacando fotos en todas partes es desagradable eh...

P3.: todo lo fotografían...

P1.: tienes que preocuparte primero de la máquina de fotos, antes de... de lo que realmente importa, está bien la evidencia pero al punto que la exigen ahora es demasiado

P4.: hay un grado de desconfianza...

P3.: o sea de verdad te sentí hasta perseguido, o sea no puede ser que vayamos a hacer un show de fiestas patrias hoy día súper lindo, pero yo sin siquiera gozar el show, tenga que estarme preocupando de la foto para subirlas luego a la web para que hayan evidencias...

P1.: todos los consejos, todos los consejos te están retratando... todos los consejos, todos los consejos

P3.: súmalo a todo lo demás, el hecho de que estay casi perseguido de que prácticamente podi sentarte un rato cómodamente...

P4.: había que evidenciar las cuestiones, todo...

P3.: o sea te imaginai si estay dos horas sentada, ni siquiera poda hacer esto de sentarte cómodamente, porque...

P5.: claro te tachan altiro... a y eso es otro, yo por ejemplo no participo en los consejos de profesores, porque no se me pagan esas horas, entonces se me resta un montón de posibilidades de opinión de... hay muchas cosas que yo no me entero...

P3.: la XXX no existe jajaja, la XXX solo acata jajaja...

P5.: hay cosas que no me entero...

P1.: a lo mejor eso habría que meter en el plan de mejoramiento, la participación de todo el equipo docente sin restricciones de ninguno, que se paguen una horas a todos y es por eso que la XXX no viene a consejo, porque le restan una hora...

P5.: o sea a mi me pagan un horario y ese horario tiene que estar en el aula, todo eso...

P1.: yo me pregunto si en todas las comunas se operara de la misma forma... no sabemos

P5.: yo he tenido comentarios de que no...

P1.: es mucho el recurso que hay para esto, son demasiados los millones...

P4.: sabes yo creo que es mucho la tentación, como es tanta plata...yo creo que hay mucha dilapidación en cosas que no corresponden, yo creo que...

P1.: es impresionante la cantidad de millones...

P4.: yo enserio cuando plantearon esta cuestión de los PME y que iban a dar tanto dinero por los colegios, pensé enserio que iba a mejorar mucho, que íbamos a tener recursos, materiales, laboratorios, que íbamos a poder tener no sé un montón de cosas y al final resulta que yo estoy peor que hace 10 años en cuanto a recursos, yo estuve 3 años trabajando con libros que eran 5 años más viejos, estaba trabajando con libros de 10 años atrás y me queje por todas partes y nunca me llegaron libros nuevos, este año recién tengo libros que son del año pasado, o sea ni siquiera son los de este año...

P1.: ese es articulo aparte el tema de los libros...

P4.: pero ponte tu yo creo que si hubiera una buena gestión de las personas que están a cargo de esas cosas como que son como mínimas cachay, el cabro tiene que tener su libro para trabajar, se hubiese molestado, se hubiese hinchado en alguna parte habrían llegado los recursos, pero tampoco pasa eso...

P5.: el problema es ese, el gobierno da los recursos cierto, porque todos los años los gobiernos entregan los libros, pero hay en algunas partes, en alguna escala eh... fallan y no se entregan, no llegan los recursos al colegio, en el fondo yo pienso que no se necesitan más recursos, lo que se necesita es que lleguen los recursos al colegio, que no se pierdan, porque se pierden no llega nada...

E.: ¿y esa falla en qué nivel se daría crees tú?...

P3.: yo creo que Ministerio y sostenedor...

P1.: yo creo que hay un... a mucho más alto nivel el tema de los libros así como a XXX no le llegan los libros en XXX llegan todos los años editoriales distintas y versiones cambiadas por una palabra o por una letra, pensaran que la gente es tonta y no se da cuenta que detrás de eso hay un... un abuso y un despilfarro que a alguien le caerá ese despilfarro, porque... cambiar una versión de un año a otro que no tiene ningún sentido, nos atosigamos de libros y... dale...

E.: bueno eh... ¿tienen algún otro problema o obstáculo que señalar?...

P3.: lo que encuentro además, ya yéndose por otro lado, por el lado de los estudiantes que las leyes son demasiado permisivas hoy en día con los estudiantes, los apoderados y con la responsabilidad enorme que tiene ellos con su propia educación, la ley de educación dice que el alumno es el primer responsable de su educación y que tiene como derecho primero ser educado por sus padres y por lo tanto el mismo gobierno y desde el mismo gobierno se está violando esa ley, porque no se está responsabilizando a los estudiantes que son los primeros responsables y a los papás que son los segundos responsables, nada no hay responsabilidad de la familia de los estudiantes, nada con decirte tal como ha dicho tanta gente, si un niño golpea al papá si un niño golpea al profesor, si un papá golpea a un niño si un profesor golpea al cabro chico, o sea al papá lo meten preso al profe lo meten preso le quitan el titulo y más encima le piden ejercer el

resto de la vida... y los niños, bien gracias, así que lo permisivo de las leyes es terrible para implementar cualquier cosa...

P1.: es parte de la comodidad y el no hacer la pega, yo creo que no sea una visión de psicología moderna ni mucho menos, simplemente deshacerse un problema, de un cacho... y no asumir, no asumir responsabilidad, mucho más popular para ellos, plantearlo así que... que decirle a los jóvenes, "ustedes tienen que ser responsables, no pueden llegar atrasados, se les va a suspender si no cumplen" en fin...

P3.: disculpa lo último, la forma de darle medios a los colegios eh... la subvención digamos eh... que esté ligada a la asistencia de los chiquillos es lo peor, imagínate si están mal usados los recursos, imagínate si se restan los recursos porque los chicos no vinieron, porque aunque un chico, dos chicos, cien chicos no vengán, las mismas luces se ocupan todos los días, los mismos computadores se ocupan todos los días, prácticamente todo permanece igual aunque la sala este a la mitad o llena muchos recursos se gastan, pero si un chico no viene se está restando plata, menos plata y mal distribuida peor...

E.: okey, ahora quiero que ustedes me cuenten ¿qué aspectos de la organización favorecen la implementación de planes de mejora escolar?...

P4.: la voluntad de los profes...

P5.: voluntad de los profes pero... volviendo al tema anterior, a veces uno tiene la voluntad y no se dan los espacios, por ejemplo, a veces yo he propuesto, puedo venir tal día a... implementar tal cosa "no, no se puede porque no hay personas que vengán a supervisar lo que usted está haciendo", entonces la voluntad de nosotros es súper importante pero se nos coarta todo el tiempo, todo el tiempo y uno trata... eh... día a día de hacer las cosas mejor, pero que te obstaculicen también día a día obviamente que produce un desgaste en uno... no sé que otro aspecto favorecerá la implementación...

P3.: yo creo que hay una buena relación entre profesores y estudiantes y eso es súper bueno, yo creo que con el 90% de los estudiantes eh... los profesores tienen llegada y tienen apoyo de los dos lados, apoyo profesores estudiantes, estudiantes profesores e incluso en alguna oportunidad cuando los estudiantes se tomaron el colegio, cuando las tomas tenían sentido al principio cuando fue una toma que representaba el colegio, cuando había violencia acá, los profes se alinearon con los chiquillos y fue bonito incluso en esa oportunidad, yo creo que eso es importante pero... pucha el equipo de gestión no tiene fiato con los profes, tampoco con los estudiantes y eso es malo po...

E.: ¿y algún otro facilitador que vean ustedes?, ¿que favorezca la implementación de esto?...

P5.: la infraestructura del colegio...

P1.: si los espacios físicos del colegio... están bien, la relación es súper importante para llevar a cabo un plan de mejoramiento, la relación alumno profesor y se da en un clima de mucho respeto y afecto aquí en general, en general, como facilitador...

P5.: más que eso no veo más...

P3.: yo creo que gran parte de los profesionales son bien preparados, yo creo que en conocimientos específicos de la disciplina que enseñan los profesores, hay muchos profesores destacados acá y no me refiero destacados en la evaluación docente como tal que es bastante cuestionable, pero además, además profesores destacados en la evaluación docente, pero me refiero a profesores destacados en su disciplina, hay bastantes buenos profesionales y yo creo que eso es importante, a pesar de que uno no se logra desarrollar se queda más bien estacando, pero por lo menos hay materia prima...

P1.: si nos ha ido muy bien en la... en las pruebas, muy bien...

P4.: ¿qué más?, ¿facilitador?... que los niños enganchan con todo, basta que uno les dé un empujoncito y ellos se suben al carro rapidito, si hay un clima de harto respeto fíjate y hartas ganas de hacer cosas...

P1.: la gente que viene a trabajar acá cuando lega recién es el comentario obligado que hacen...

P3.: si que este clima no se encuentra en otros colegios, lo he escuchado muchas veces de profes que llegan...

P4.: de todas maneras lo sé por conocimiento propio

P1.: creo que eso facilita bastante la implementación de planes de mejoramiento, es que mira... con los... ¿cómo se llama?... con los obstáculos, con las barreras que se ponen desde... desde instancias mayores, ya es muy difícil, muy difícil la aplicación... imagínate tu como te cambia el plan, tú no tienes... no tienes relación con ese nuevo plan que te han mandado, lo desconoces... sientes que no te sirve... que no tiene nada que hacer acá... entonces facilitadores yo creo que... son esos dos o tres puntos y nada más...

E.: bueno para ir cerrando ya ¿que habría que mejorar para que los PME tuvieran éxito o funcionaran en este establecimiento?...

P4.: yo creo que lo primero que habría que hacer sería... que el PME si se elaboro se lleve a cabo... y que se informe cachay, o sea que se programe en el año si vamos a hacer 10 actividades que a ti te entreguen un cronograma de esas actividades que vamos a hacer, cómo las vamos a hacer, cuando las vamos a hacer y que se quiere lograr con esa actividad en particular eh... que más

P3.: que el director tenga autonomía...

P1.: a mí me gustaría que la corporación fuera seria, fuera un ente serio en... en las decisiones que toma para las ... dirigir los colegios, nosotros acá tenemos 4-5 personas que han llegado como jefas de cualquier... de cualquier cosa, no por capacidad, no por idoneidad, tenemos clara la película, sabemos que una persona llego porque tuvo un problema con un director en otro colegio y la directora se quiso deshacer, entonces ya quedo acá, otra persona tuvo otra dificultad de otra índole un poco más seria eh... listo la instalamos acá, otra persona eh... tenía post natal, pre natal no se qué cosa no había como ponerle horas, queda como a cargo de... de una jefatura, entonces esa modalidad de... de elegir los ... las personas que van a dirigir, que para mí es lo más importante eh... la... corporación realmente hace un chiste de eso y... eso se transmite a... a las instituciones, si nosotros ya lo tenemos como chiste del día, la cantidad de jefes que

tenemos, cada jefe te pide cosas pa justificar la pega, yo creo que ese es el agobio también, entonces mientras no sean serios ellos en tomarse el tiempo de buscar a las personas que cumplen con... con las capacidades, vamos a estar siempre igual, imagínate 7 directores en 7 años y... una cantidad impresionante de de UTP em... de todo...

P3.: el director tiene que ser autónomo, no puede estar dependiendo de un director de la provincial de las leyes ministeriales, no puede ser... tiene que haber una autonomía de director, pero el director tampoco puede tener el poder completo de decidir lo que se antoje, porque tampoco la cuestión yo uso mi sentido común y decido por todas estas personas, el consejo de los profesores tiene que tener voz y tiene que tener voto es sumamente importante, la mayoría de personas y autoridades dentro de un colegio y... súmale a eso no se que... teni que sacar esas cuestiones de pruebas estandarizadas que están midiendo a todo el mundo por igual, cuando todo colegio tiene una realidad distinta...

P4.: el respeto por el trabajo también, o sea si llega un director nuevo que respete el PME que se trabajo y planifico para este año que se planifique eso y que se quede establecido y no porque cambio el director, la jefe técnica o cambio el gato en el colegio, se cambie también el PME, se cambien los intereses, se cambien los objetivos, yo creo que no es esa la idea, que fiscalice realmente en que se gastan los recursos, si realmente los recursos llegan realmente donde tienen que llegar, la plata se dispersa de una manera impresionante, han hecho una cantidad de negocios increíbles, plata que se supone que debieran dar para mejorar a nuestros chiquillos, creo que las personas que debieran estar a cargo de implementar en los colegios esta cosa debieran estar a caballo en lo que deben hacer y no llegar ponte tu porque no... no... no se po no me quisieron en otro lado, no tenia espacio y me pusieron aquí y tengo que estar aquí contra mi voluntad... es un ambiente áspero... en lo particular a mi no me inspiran ningún respeto y si yo no respeto a mi jefe, o sea que ganas voy a tener de trabajar con...

P1.: claro si no hay un reconocimiento a la autoridad y ese reconocimiento no se impone, ese reconocimiento se gana y si no están las condiciones para ganarlo, entonces queda huequito cierto, hay que ser honesto también con eso...

E.: ¿y tu XXX no tienes ninguna?...

P5.: m... bueno con respecto que estaban eh... conversando los profesores eh... el respeto por lo que se ha hecho años anteriores... eh... nos ha costado hartito... sacar adelante el liceo y ha sido trabajo yo digo que 90% por los profesores y los estudiantes en conjunto y yo veo muchas mejoras, muchas mejoras pero ha sido trabajo profesor-estudiante, nos ha costado mucho mucho eh... tiempo, recursos propios de nuestros bolsillo y... de repente hay cambios de... dirección y ese trabajo no se respeta, no se respeta, no... ni siquiera ya si la persona tiene ignorancia sobre esos temas porque no es tabú acá podría conversarlo con los profesores digo yo... eh... no hay respeto, no hay entonces todo ese trabajo se viene abajo y se viene año tras año, estamos un año trabajando duro, llega fin de año ha mejorado, viene el otro año abajo, volver a levantar todo, de nuevo termina el año abajo, volver a levantar todo, entonces no hay una constancia en lo que se está trabajando y eso obviamente que... no se llega a la finalidad que se quiere...

P1.: se trabaja por intuición, por forma espontanea...

P4.: uno trabaja porque le tiene cariño al colegio, le tiene cariño a los cabros... y la gente que llega eh... yo creo que por tratar de imponerse borra de un plumazo todo lo que se ha hecho para imponer lo que él quiere, pero imponer ni siquiera... convencerte a ti de lo que quiere él es bueno, o sea ni siquiera te dice "sabe que yo quiero lograr esto, este es mi objetivo, este es el trabajo que yo quiero que hagamos", sino que no no es así...

P1.: nosotros sabemos que acá los lideres no están por un asunto de... condiciones o requisitos eh... que cumplan para eso, sino que el requisito fundamental es el partidismo político que tienen...

P3.: pertenecer al partido de todas maneras...

P1.: claro, si hemos tenido directores UDI, directores Partido Socialista y eso... a nivel de jefatura...

E.: ¿bueno alguna otra medida?, porque ya hemos llegado al final, ¿algo que quieran acotar?... para mejorar este establecimiento para que se implementen mejor los PME...

P4.: tener un equipo directivo decente, sabi que mientras no nos llegue un buen director, un buen inspector general y jefes de UTP realmente encima de los caballos y que sepan lo que estamos haciendo, nosotros vamos a seguir funcionando a la voluntad de nosotros, a lo que nosotros queramos hacer...

P1.: es divertido estar en un consejo acá, ha sido divertido cuando la autoridad máxima de una institución eh... reclama porque los recreos son muy largos o porque están no se qué y ha sido un profesor el que le ha tenido que decir "director hay un tema legal que obliga a tener esa distribución y ese tiempo de recreo", o sea si no lo sabe la persona que lo dirige y los docentes son los que tienen que informarlo es que estamos mal po... cuando tú te das cuenta que tus planificaciones no son revisadas porque claramente no hay tampoco conocimiento de... del tema y solamente te la archivan para... pero no hay ningún aporte, porque no conocen más allá es que... no son las personas idóneas

P4.: y cuando te ponen una persona que no tiene ni una experiencia en un trabajo técnico olvídate...

P1.: es chiste...

P4.: de que estamos hablando, no es por mirar en menos a la persona, pero si yo tuviera que tuviese la experiencia o que hubiese demostrado en la práctica que merece estar allí, yo me quedo calladita y asumo por el foro, porque va a ser un aporte pero no es así, yo creo que necesitamos liderazgo, el liderazgo lo tenemos nosotros...

P1.: claro eso también es importante decirlo, que nuestras decisiones o... nuestras ideas normalmente han tenido que... que acatarse... porque tal como dijo XXX el sentido común prima... la experiencia...

P3.: todo lo que nosotros hemos dicho que va a pasar pasa... entonces al final de cuentas cuando nos dicen, cuando nos dicen que no no no, al final que tenemos que hacer nosotros, esperar a que las cosas pasen hasta que nos digan "ya, si", porque ni siquiera te van a reconocer, pero te van a decir "si podría ser", jajaja...

P4.: "no ahora vamos a implementar esto"...

P1.: tuvimos una directora que nos escucho bastante y esperamos que vuelva...

E.: bueno eh... hemos terminado muchas gracias...

Entrevistas realizadas a miembros del equipo de gestión y dirección del establecimiento

Miembro de equipo de gestión/Directivo Número 1

E.: Eh... bueno comienza la entrevista con el funcionario COMUDEF de apoyo administrativo eh... la primera pregunta consiste en saber ¿qué es para ti el PME?...

R.: bueno el PME plan de mejoramiento educativo es... eh... la guía que tienen los colegios para... mejorar o alcanzar los resultados que ellos se plantean anualmente... eh... es un programa eh... de acciones y de metas eh... y objetivos que el colegio tienen que alcanzar luego del del año en curso, obviamente este año 2014... es la guía que tiene el colegio para alcanzar los resultados esperados en cuanto al aprendizaje de los estudiantes de cada colegio...

E.: es decir ¿sus finalidades serian esas?...

R.: su finalidad es esa...

E.: okey... y ¿qué otra utilidad le vez más allá del alcance de metas a estos PME por ejemplo?...

R.: bueno lo que pasa es que... los plan de mejoramiento educativo sirven eh... a ver... acá cómo funciona la comuna, la comuna eh... los recursos económicos que llegan desde... el gobierno central son administrados en este caso por el sostenedor, que n este caso sería la corporación de educación de la florida, ellos mandan reforzamientos, envían eh... ATES para eh... apoyar y mejorar el plan que tiene cada colegio...

E.: okey...

R.: en cuanto a los recursos eh... estos son manejados eh... por su mayor parte por la corporación, dejándole también un porcentaje a cada colegio para que hagan las iniciativas que ellos estimen convenientes como más.... personales de cada colegio...

E.: y tu ¿sabes esos porcentajes más menos cuanto bordean?...

R.: el 60% lo maneja la casa central que en este caso es la corporación, un 30 lo maneja el colegio y hay un 10 que queda para gasto administrativo

E.: okey en cuanto a tu función o desempeño que tu estas cumpliendo acá ¿cómo has visto que se construyo el PME del establecimiento? ¿qué procesos se han llevado a cabo?...

R.: bueno la verdad es que yo llevo aquí solamente un mes en el colegio, así que no te podría decir con exactitud cómo se construyo, pero si te podría decir cómo se está ejecutando, porque en eso estamos, estoy eh... trabajando directamente con el director, eh... bueno una de las cosas que... eh... se han concentrado el colegio es un poco eh.. en el aumento de matricula eh... es un eh... es de conocimiento público que los colegios municipales están pasando por una crisis de eh... estudiantes entonces el PME en este caso del colegio está enfocado en la fidelidad y el aumento de matrícula del.. de los estudiantes en el liceo, este liceo tiene una capacidad para 1900 2000 niños, en este caso estamos en los 7000, entonces el PME se está ejecutando en cuanto ah.. por ejemplo la semana pasada, te doy un ejemplo la semana pasada te doy un ejemplo bastante concreto, se premiaron a los mejores estudiantes del primer semestre, se regalaron tablets, mp4, bueno artículos electrónicos, entonces en cuanto a eso se está trabajando el PME se está enfocando básicamente en la fidelidad del alumno que se quede y se matricule en el colegio y captar matriculas de alumnos que quedan dando vueltas por ahí por la comuna...

E.: y por ejemplo en cuanto a la ejecución ¿cómo se ha visto esta ejecución reflejada tal vez en estamentos del colegio, como equipo de gestión, profesores?, ¿cómo ha sido?...

R.: bueno los profesores, aquí hay un conducto regular, los profesores eh... por ejemplo sus inquietudes las hacen llegar al equipo de gestión que en este caso son los jefes de utp encargados de básica y de media, hay dos y dos y estos se la hacen llegar a su vez al director eh... como también a la inversa, el director plantea alguna iniciativa, esto se lo hacen saber al equipo de gestión y esto a los profesores, o sea es reciproco tanto de los profesores como del director en este caso del colegio eh... piensan iniciativas que pueden mejorar en cuanto a lo que se quiere lograr, al objetivo que se quiere lograr con esas iniciativas en concreto y se ejecuta...

E.: eh... ¿tienes algunos mas detalles de cómo ha sido la ejecución de los profesores en estos planes de mejora?

R.: no, no sé como los profesores están interviniendo directamente, pero... por ejemplo en este hecho ahora estaba trabajando en la iniciativa de salidas pedagógicas, entonces lo profesores eh... si desean realizar algunas salidas pedagógicas, ya sea un museo a ver una obra de teatro eh... o lo que ellos estimen conveniente que puedan eh... apoyar y potenciar su clase o su asignatura en este caso eh... nosotros la gestionamos eh... a través de los los recursos que llegan del plan de mejoramiento..

E.: okey la siguiente pregunta era como sobre la ejecución que era lo que estábamos hablando, pero me quedo dando vuelta sobre la ejecución, ¿no te han señalado como se ha construido, como fue este proceso de construcción?...

R.: no pero básicamente como se ve eh... se ve de acuerdo a la la necesidad a principio de año o esto se ve el año anterior, algunos colegios lo dejan listo eh... en enero eh... cuáles son las necesidades o que es lo que se mejorar, potenciar, lo que te decía anteriormente, cuales son las metas y acciones que se quieren lograr en este caso para el 2015 y de acuerdo a eso se hace un plan un... una acción eh... de que se quiere lograr para el 2015 y se empieza a trabajar para ese formato, yo no sé, bueno lamentablemente aquí hubo un cambio de director también este año, entonces el director también llevo en marzo, llevo a mediados de marzo al colegio, entonces eh... el tubo que llegar con eh... un plan de trabajo que lo hizo recién ahora este año, entonces tampoco tiene la historia de aquí para atrás, entonces él vio durante que... me imagino que en marzo cuando el llevo las necesidades o los objetivos y la metas que quería lograr en el colegio y hay empezó a realizarse recién el plan de mejoramiento educativo 2014 en el colegio, estos factores que muchas veces se ven en los colegios, o sea... este año por ejemplo, un ejemplo bastante concreto hay 8 colegios que se van a concurso... entonces eh... o... se declara desierto y llevo un un, por ejemplo este colegio se declaro desierto el año pasado, entonces habían dos opciones o seguía la misma directora del año pasado o se traía un director de otro colegio y se tomo la opción de jefatura de traer un director de otro colegio, entonces también eso hace que muchas veces un lleve y diga bueno este colegio para mi es nuevo y que hago po... cuáles son los objetivos, cuales son las metas eh... como planifico este año... en cuanto a los pan de mejoramiento, o sea recuerda que el plan de mejoramiento es la guía que tiene cada colegio, entonces son variables o son factores que de repente uno no maneja y parte de 0...

E.: ya okay, o sea es decir tú ves que el cambio de dirección por así decirlo a sido un punto importante en esto...

R.: por supuesto...

E.: y en el sentido que tú me señalas, o son algunos otros sentidos más?...

R.: no solamente en este sentido, claro que la gente que queda que son las jefas de UTP lo pueden orientar al director, "director el año pasado hemos trabajado tales cosas, para este año seguir trabajando las mismas que nos resultaron o cambiar otras", esta es como una planificación, básicamente eso es, si uno lo mira a grandes rasgos es como una planificación anual, entonces eh... el director para no planificar desde 0 porque el colegio ya viene con un ritmo y ya hay cosas que se trabajaron entonces en ese caso está el equipo de gestión que orienta en este caso al director nuevo que le dicen "mire nosotros hemos trabajado estos textos, estos resultaron bastante bien, estos no", porque puede ser que resulten o no y obviamente el director viene con ideas nuevas o con iniciativas que... a lo mejor dieron resultados en su colegio anterior y lo quiere replicar en este colegio nuevo, pero es eso, o sea es una variable importante que hay que considerar dentro del plan de mejoramiento de cada colegio exactamente,....

E.: eh... bueno tu teniendo conocimiento del PME actual que se está realizando acá, si bien tu me dejabas en claro delante que estos buscan la consecución de metas en cuanto a resultados ¿ara que crees tú que se implemento este PME en este establecimiento?, ¿con que fin se implemento?...

R.: lo que pasa como te decía anteriormente, o sea el plan de mejoramiento es... la guía que tiene cada colegio para lograr el objetivo esperado y el objetivo esperado es un

mayor aprendizaje de los estudiantes que se vea reflejado tanto el SIMCE como en la PSU sobre todo este liceo que tiene media...

E.: o sea es decir ¿este PME esta netamente ... visto en razón de resultados?

R.: claro de resultados y de compromiso de estudiantes...

E.: okey, ¿no toma ningún otro aspecto crees tú la implementación de este PME acá?...

R.: eh... resultados, fidelidad y... aumento de matrícula de los estudiantes...

E.: okey, o sea netamente hacia el sector estudiantil por así decirlo

R.: exactamente, ah... perdón, se me habían ido dos iniciativas que este año de hecho el director ahora hace poco, porque el plan de mejoramiento uno lo puede modificar todo el año, entonces hay iniciativas que uno dice "si las vamos a hacer" y después uno dice "no prefiero hacer otra iniciativa", porque también hay que pensar que los recursos son limitados, entonces no podemos hacer todo lo que uno diga o que le gustaría hacer, hay dos iniciativas, una que es la capacitación para padres y apoderados sobre todo en el área de informática, creemos que es algo primordial que el apoderado sepa eh... sepa utilizar un medio tan importante como un computador para también apoyar a sus hijos en lo que son las tareas, buscar información y aparte de no buscar.. o sea de no tanto centrarse en el tema escolar, también en las redes sociales que hoy están muy de moda con el tema del bullying, el acoso por... por estas redes por facebook y todas estas redes, entonces hay una iniciativa que... que el director ahora... la va a subir que es eh... la capacitación para los padres y apoderados y en noviembre hay una capacitación para los profesores eh... que correspondería a un tema de evaluación, la mejor evaluación en en para los estudiantes...

E.: okey... pasando a la siguiente pregunta eh.. ¿qué repercusiones ha tenido la implementación del PME en la labor de los profesores crees tú?...

R.: mira acá... eh... han llegado 3 iniciativas que son a nivel comunal, una es el programa ingles que... eh... por tema de horarios, muchas veces eh... tenemos ingles desde cuarto básico a cuarto medio dejando toda a lo que es pre básica o el primer ciclo sin ingles que es un... que eh... es malo en cuanto a conocimiento para los estudiantes pero... este año llego una iniciativa que es el programa ingles que parte desde la pre básica hasta cuarto medio en donde ellos eh... eh... traen softwares es una ATE que apoya a todo lo que es el área de ingles en el colegio, o sea traen desde lo más básico hasta lo más complejo, un poco potenciar el idioma ingles dentro de todos los colegios municipales de la comuna eh... hay otra iniciativa que viene recién llegando de emprendimiento para los niños de 4to medio, mostrarles a ellos que eh... bueno aquí toma varios aspectos transversales dentro de los estudiantes pero... eh... este esto esta iniciativa o la iniciativas comunales que vienen desde la corporación van para apoyar ciertos subsectores de cada... de cada asignatura en cada colegio eh... no sé por ejemplo, los ensayos PSU que son a nivel, que solamente que se hace en los colegios municipales o los ensayos SIMCE, para apoyar o reforzar ciertos subsectores como lenguaje, matemáticas, historia, ciencia...

E.: eh... pero por ejemplo si nosotros tenemos este PME acá ¿tú crees de qué forma crees o como has visto tu que ha influido en la tarea de los docentes?, no sé en sus formas de organizarse o las relaciones directivos docentes ¿ves algo ahí?...

R.: eh... mira la verdad es que no no he tenido esa... esa retroalimentación de como los profesores eh... han han trabajado en cuanto a este tema eh... yo creo que a lo mejor es como una opinión muy personal pero una de las grandes falencias es que muchas veces la información y este tipo de trabajo queda en la dirección del colegio y en el equipo de gestión y muchas veces no baja, entonces eso... o viceversa, los profesores plantean una iniciativa y queda en un equipo de gestión y no sube, esa es una de las grande falencias que a lo mejor podría tener este tipo de trabajo... pero no me he dado cuenta de cómo los profesores han... han... han llegado hasta acá en cuanto al PME...

E.: claro, ¿y tú por ejemplo eh.. me podrías detallar un poquito más esta situación?, no sé si se ha conversad con el director o se ha visto con el equipo de gestión ¿cómo ha sido?, ¿cómo se ve?...

R.: lo que pasa es que en realidad no te podría dar una respuesta como concreta, porque no tengo como mayor conocimiento en cuanto a eso, o sea si ha sido bueno, ha sido malo, si los profesores están en contra o algunos lo apoya, no te podría decir "sabes que los profesores según lo que yo he conversado con ellos me han dicho que podríamos hacer estas cosas y el director no ha tomado en cuenta", no sé si ha existido ese feedback en cuanto a profesores, equipo de gestión y directores...

E.: okey, entonces pasamos a la siguiente pregunta, mira yo acá ye pido que me describas la participación de la comunidad educativa en la implementación de PMME, vamos air por cada uno de los actores y tú me vas describiendo como es su participación, te parece, ¿cómo describiría usted la participación de los docentes en la implementación del PME en el liceo?...

R.: un poco lo que te decía anteriormente, no lo he visto, no he tenido la oportunidad de ver cómo te digo, yo... eh... llegue acá en la ejecución del PME no se cómo se construyó no te podría decir concretamente cual fue el aporte principal de los docentes en cuanto al PME 2014 en este colegio...

E.: ¿ y en la ejecución tampoco?...

R.: es que la ejecución ya cuando... se plantee la ejecución o sea no no se reviste mayor información o no se necesita que el profesor este diciéndote "sabes que hagamos esto", porque para eso se planifica, se ve... lo que sí recuerdo es que el año pasado a finales de año se hizo un trabajo en conjunto, se dio un día eh... se hizo un cambio de actividades en donde los estudiantes salieron más temprano y se reunió el equipo de gestión, los profesores y el centro de alumnos, ahora que me acuerdo y cada centro de alumnos planteo iniciativas para su PME 2014

E.: ya

R.: ahora lamentablemente no tengo esa información, porque yo se que cada colegio lo hizo, en ese momento yo estaba en la corporación, entonces la información llevo al jefe de educación y se hizo un análisis completo con el equipo técnico pero... si recuerdo que el año pasado se hizo un trabajo en donde se juntaron actores e incluso asistentes de la educación que hay no está nombrado, asistentes de la educación también tienen algo muy importante que decir en cuanto a cómo mejorar jejeje el colegio, entonces se junto

el equipo de gestión, o sea los apoderados, el centro de alumnos y.... y los asistentes de la educación y como colegio cada colegio presento sus iniciativas para el año 2014

E.: ¿y de los directivos cómo has visto su participación?, o ¿como la describirías en la implementación del PME?

R.: bueno todo pasa por ellos po, ellos son un pilar, o sea son por donde se canaliza toda la información que llega a través de los docentes, del equipo direc... o sea el equipo de gestión, de los alumnos de los asistentes de la educación, básicamente el es que... analiza eh... y ejecuta todas las acciones que llegan desde las bases mm... todo todo en ese sentido todo pasa por el

E.: y tu ¿Qué rasgos verías en esta dirección o equipo directivo?

R.: bastante mira, bastante buena, yo al director no lo conocía eh... o sea lo había saludado un par de veces pero eh... por lo que me he dado cuenta eh... es muy proactivo y... siempre está buscando trata de llevar un control un orden que en eso lo estoy apoyando, para ver cuántos recursos tenemos y con cuantos recursos contamos, para seguir haciendo cosas y creando o o promo... o... eh... promoviendo iniciativas que... vayan en mejora del establecimiento...

E.: ya y ¿cómo describirías tu más menos la relación del director con el resto de la comunidad durante estos periodos?...

R.: mira es una relación bastante buena pero... eh... el director siempre eh... por lo que he visto es de puerta abierta, es de escuchar a los profesores, siempre le da... eh... soluciones concretas a los problemas que pueda tener cada... eh... cada profesor, pero.. una cosa son eso y el otro tema eh... el tema laboral, o sea laboral quiero decir de que si... eh... aquí la cotidianidad te ve desde que se rompió un candado hasta temas personales, entonces ahí hay que diferenciar y como cual es el trato del director en cuanto a los profesores, pero por lo menos que yo me he dado cuenta en este poquito rato que he estado acá es que ha sido muy buena...

E.: okey y ¿la participación de los alumnos?...

R.: como te decía eh... el año pasado se hizo este conclave en donde... el centro de alumnos con representantes de cada uno de los cursos, desde 4to básico desde segundo ciclo hasta 4to medio, obviamente a los más pequeño no se les considero por un tema de que todavía no entienden mucho el funcionamiento del colegio, pero ellos también plantearon sus iniciativas, inquietudes, obviamente ellos son los actores principales de esto, o sea tenemos que pensar que este PME o los PME que se trabajan en cada uno de los colegios es para mejorar los aspectos educacionales de los estudiantes, o sea eh... lo que puede decir cada director o cada equipo de gestión es relevante pero... no tenemos que perder la mirada y que... son los estudiantes o sea uno trabaja para ellos, para los alumnos, por eso uno esta acá y trabaja, para que ellos tengan un mayor conocimiento y sean mejores personas es transversal, no buscamos maquinas de conocimiento.

E.: claro jaja, eh... que te iba a decir ¿tu supiste esta participación de los alumnos de centros de alumnos acá?, ¿pero por ejemplo el director o alguien jefes de UTP, no te ha dado referencias en que se caracterizo esta participación?..

R.: no de hecho el... como te decía el director también es nuevo entonces tampoco el estuvo el año pasado acá eh... el equipo de gestión de las 4 jefas de UTP que hay dos de básica y dos de media, una es antigua, las tres también son nuevas o asumieron el cargo ahora por horario, pero no te podría decir... eh... claro...

E.: okey y en cuanto a los apoderados ¿cómo describirías su participación acorde a lo que has sabido?...

R.: mira por lo que yo supe el año pasado muy poca convocatoria de apoderados... la verdad es que ahí hay una crisis bastante importantes que se nota también en las reuniones de apoderados que no vienen a reuniones, entonces eh... los apoderados que vinieron aportaron ciertas ideas eh... como mejorar la educación pero... eh... más allá tampoco se lo que se hizo concretamente dentro del colegio o que fue lo que dijo o lo que dijeron los apoderados, o sea para mí los apoderados sería que uno pudiera contar con toda la historia desde hace 2 años atrás por lo menos es decir, bueno el 2012 los apoderados dijeron esto y propusieron esto, los estudiantes esto, ir viendo la evolución, pero como te decía antes, estos cortes que hay estos cambios de dirección de director y de equipo de gestión, incluso de profesores que muchas veces son trasladados y rotados en los diferentes establecimientos educacionales pierden un poco esa conectividad que no... las personas que llegan, llegan desde cero y tratan desde hay crear cosas, no crear pero si... hacer cosas nuevas, o sea cosas en post del colegio pero... claro o sea lo ideal sería que o que por último se hiciera como una carta Gantt en donde se dijera "bueno el 2012 se trabajo esto, el 2013", cosa que el profesor que llegara y se sentará ahí " a ver ya esto es el recorrido, esto ha ido funcionando y esto la verdad que no ha ido funcionando, esto no sirve"...

E.: okey, bueno pasando a la siguiente pregunta, n base a tu experiencia y tu lo que has visto y como estas trabajando con ello ¿qué aspectos de la organización escolar, de... las formas de gestión, etc., la comunidad es su totalidad ¿crees tú que han limitado el funcionamiento de los PME?...

R.: yo creo que mas que... la eh..., más que ese... es un poco lo que ha limitado y lo que limita un poco es el... el buen funcionamiento de los PME son los recursos económicos, más que el recurso humano eh... son los recursos económicos, muchas veces se pueden tener muy buenas ideas pero... esas ideas tienen un costo y como te decía, o sea la administración que maneja el colegio es solamente el 30%, entonces eh... es limitada y a veces muchas veces eh... se tienen que tomar decisiones y... subir o bajar acciones dependiendo de la necesidad o lo más urgente que necesita el colegio

E.: en cuanto por ejemplo ¿los recursos económicos que entrega el gobierno central o los recursos económicos que dispone la COMUDEF acá?...

R.: en cuanto la comudef para acá, claro porque el gobierno central manda no se... mil pesos, de esos mil solamente tres mil llegan acá, con esos tres mil el colegio tiene que ver las acciones que ellos plantean como acciones propias de cada colegio, porque las acciones que manda la corporación en este caso son las acciones comunales que claro van en ayuda de eh... como te decía anteriormente, emprendimiento, el programa de ingles, pero...son como acciones más abiertas y lo que muchas veces los colegios son como más acciones más propias de cada colegio, todos sabemos que cada colegio es un mundo diferente, puede que aquí el programa ingles que es un programa comunal

funcione muy bien y en otro colegio puede que funcione muy mal entonces... ahí se ven un poco las limitancias de este tema claro...

E.: ¿y alguna otra limitante que sea acá de la organización que tu veas, más propia de la organización?...

R.: eh mira, muchas veces puede ser... eh... los acuerdos que se pueden lograr con los profesores, el equipo de gestión los mismos directores, por ejemplo ahora se está viendo y se quiere potenciar el tema de la eh... eh... fiesta folklórica donde se quiere incluir a los profesores, a toda la comunidad escolar, desde los apoderados, alumnos, profesores, equipo de gestión y muchas veces eh... no se llegan a acuerdo por diferentes motivos, desde horario porque eh... por recursos también, entonces eh... yo creo que una de las grandes limitantes que tiene cada colegio o específicamente este colegio es que no se ponen de acuerdo

E.: ya, ¿me podrías señalar un poquito más porque se produce esto de no ponerse de acuerdo tal vez?...

R.: te doy un ejemplo bastante concreto, la actividad de fiestas patrias es un día viernes de 6ba 10 de a noche por un tema de que se da la oportunidad de que los apoderados, los papas puedan salir de trabajo, vengan para acá eh... entonces los días viernes en los colegios se trabaja hasta las 2 de la tarde, entonces ese ese que se va a hacer un cambio de actividades en donde los apoderados, o en este caso, perdón los profesores salgan a las 10 de la mañana, se retiran y después tienen que volver a las 6, entonces muchas veces eso los profesores no tratan eso, porque tienen planes personales, familiares, de lo que... o simplemente porque no está dentro de su horario y ellos dicen "no yo prefiero quedarme hasta las 2 y no venir en la tarde" entonces ahí es donde son desacuerdos que lamentablemente eh... lo único en que ayudan en que esto no mejore, o sea eh... aquí la idea es que todos o sea, si todos los profesores tuvieran un compromiso, todos desde el director hacía abajo tuvieran un compromiso eh... muchas, muchas veces eh... quedarse hasta un poco más tarde de lo que corresponde, apoyar a lo mejor otra causa y en ese aspecto a lo mejor un poco nos estamos quedando que es la gran crisis educacional que se habla, sobre todo ahora que esta la reforma educacional tan a la palestra...

E.: ¿y cómo crees que afecta esto del compromiso en estos PME si me puede señalar un poco más?...

R.: en que no se cumplan las acciones que se quieren lograr dentro del PME po, por ejemplo ahora todavía está este tema de de que si se va a hacer o no las fiestas patrias, se va a hacer esta celebración y esto está dentro de la acción del PME... entonces si no hay acuerdo, no se hace la acción, si no se hace la acción no se cumple con el objetivo y la meta que es un poco es incentivar, motivar al apoderado y abrir el colegio hacia la comunidad que está dentro de la acción del PME...

E.: okey ¿algún otro aspecto de la organización que crees tu que limita el funcionamiento de los PME?...

R.: mira por lo que yo me he dado cuenta a sido esto bastante concreto, yo estuve en el consejo de profesores en donde se planteo y discutió este tema, no te podría decir otra

referencia como más concreta, porque lo demás son eh... comentarios de pasillo, pero nada como que te podría decir "oye sabi que esto"...

E.: ahora vamos a pasar a la inversa... ¿qué aspectos de la organización escolar crees tú que han mejorado el funcionamiento de los PME?...

R.: eh... quizás no todos, pero si la gran mayoría son profesores jóvenes que... que tienen la camiseta puesta, que... eh... van en post de que esta, estos planes de mejoramiento eh... estas acciones dentro de este plan de mejoramiento, estas acciones eh... logren su objetivo, logren fidelidad, fidelidad con el alumno, mayor matrícula eh... asistencia media de eso depende mucho los recursos económicos que llegan al colegio y de esos recursos ver todo lo que nosotros podamos ver o lograr dentro de los planes de mejoramiento...

E.: ¿algún otro aspecto que tu veas?...

R.: solo eso hasta el momento

E.: ¿y un aspecto más a nivel de dirección puedes ver algo o no?...

R.: a organización, todos los martes tienen una reunión de equipo de gestión en donde se ponen de acuerdo, cosa que todos tengan la misma mirada, todos tengan un norte y todos puedan decir, "bueno para allá vamos, para allá queremos lograr, estos son nuestros objetivos" h... y como te decía anteriormente, el equipo de gestión es bastante nuevo, llego recién este año entonces también a lo mejor para ellos es bastante eh... motivacional el tema de que sea un colegio nuevo, muchos vienen de colegios más pequeños que este, entonces quieren hacer grandes ideas, que tiene grandes cosas por hacer...

E.: okey, tu viendo cómo funciona este PME acá eh... como se está desarrollando, ejecutando, etc. ¿qué posibilidades de cambios ves en el establecimiento mediante la implementación de PME?...

R.: bueno lo primero que queremos es eh... mayor asistencia, asistencia media, o sea eh... este colegio tiene un promedio del 85% de asistencia media, lo ideal es llegar a las 90-93, o sea lo ideal sería un 95% de asistencia media con eso que queremos lograr, o sea si el alumno viene a clases, viene a estudiar, obviamente mejorar los... los resultados PSU, los resultados SIMCE, que uno puede estar de acuerdo o no con esas pruebas, pero lamentablemente son las mediciones que tienen los colegios para decir si el colegio es bueno o es malo jajaja... eh... y... y eso conlleva que claro tener mayor matrícula, tener mayor matrícula, porque si el colegio es bueno eh..., muchos alumnos miran para acá y deben decir "no yo quiero estudiar en ese colegio, porque tiene buenos resultados", entonces es una cadena que va eh... que si está bien engrasada jajaja... eh... puede resultar po y dentro de esto va el tema del PME po, o sea el PME quiere lograr todo esto, esa es la meta, ese es el objetivo final...

E.: claro ese como objetivo si, pero tu acorde como vez que funciona esto acá ¿qué posibilidades de cambio ves?...

R.: todas po, es cosa de que los profesores, gestión, la dirección del colegio eh... se crean y ellos vean que pueden lograr cosas o sea... todas, si cuando hay compromiso de los profesores, cuando hay compromiso de los apoderados, no veo ninguna limitancia, para

eso falta, o sea no te podría decir que se va a lograr este año o el próximo año pero eh... un poco eh... lo que se quiere...

E.: entiendo... eh... ahora vamos, llegamos a la última pregunta, vamos a ponernos e el caso de que tu fueses director de esta escuela, ¿qué medidas adoptarías para un mejor funcionamiento de los PME en este establecimiento?...

R.: un poco re- estructuraría, la primera sería re estructurar un poco el... la línea vertebral del... del... del equipo de gestión en este caso, considero que 4 personas como UTP es demasiado, o sea eh... porque muchas veces uno puede tener reuniones todos los días, pero cada uno interpreta lo que escucha, claro entonces lo primero yo creo que re estructuraría la línea vertebral como director, los jefes de UTP, inspección general, profesores y todo... lo segundo bueno eh... mayor capacitación para los profesores, muchas veces los profesores eh... no tenemos la herramienta, entregarle las herramientas a los profesores, pero también a la vez capacitarlos y entregarles mayor conocimiento, conocimiento nuevo actualizado, de metodología, de evaluación que son aspectos que muchas veces se van quedando, se van olvidando, como me decía un profe a mí, "no es lo mismo tener 20 años de experiencias, que tener un año de experiencia y repetirlo 20 años"... no, no, entonces eh... segundo eso, capacitación y para los profesores eh... entregarles las herramientas oportunas, las herramientas adecuadas y... y lo tercero, para el estudiante motivarlos, o sea incentivarlos eh... demostrarles que hay un compromiso de del desde el director eh... en donde para ello eh... desde venir al colegio hasta sacarse buenas notas siempre hay algo detrás, no sé si será bueno o malo... dicen que a veces los estudiantes no pueden funcionar solamente a traes de premios, también tiene que haber un compromiso de parte de ellos, pero yo creo que cuando el estudiante tiene compromiso y le gusta estudiar, va a venir igual y se va a sacar buenas notas igual, yo creo que a los que tenemos que apoyas e incentivar son a los estudiantes que a lo mejor están un poco más desmotivados, yo creo que con ellos haría un trabajo más fuerte en todo sentido

E.: ¿alguna otra medida en cuanto a la organización del establecimiento?...

R.: eh... lo que pasa es que básicamente se va en la estructura del organizamiento, la estructura de la línea vertebral, ese sería un punto que yo le daría bastante fuerte desde dejar 2 jefes de UTP, menos inspectores, dejar una línea vertebral bastante clara...

E.: ya ¿algo más que acotar?...

R.: solo eso...

E.: respecto a todo el resto de la entrevista...

R.: no solo eso...

E.: muchas gracias...

Miembro de equipo de gestión/Directivo Número 2

E.: eh... bueno comienza la entrevista con una de las personas parte del... del equipo de gestión y dirección del establecimiento eh... la primera pregunta corresponde en su opinión, para usted ¿qué es un PME?...

R.: bueno es una forma de organizar de mejor manera todas las actividades, acciones y planificar, planificar de mejor forma el funcionamiento del establecimiento en post de lograr objetivos, claros, precisos y saber hacia dónde vamos y que señale los tiempos, los recursos involucrados, tanto económicos como recursos humanos y saber tiempos de cumplimiento ese es el PME, ahora cual es el PME hecho entre 4 paredes no tienen ningún sentido el PME en el cual trabajan los actores involucrados creo que tiene mejor pronóstico de manera tal que haya eh... se sientan partícipes de estas acciones eh... el... eso un plan coordinado y organizado y que involucra recursos, personal y todo todo lo que ellos conlleva para mejorar efectivamente el proceso educativo y el proceso de gestión también...

E.: okey y... especificando un poquito, para usted ¿qué utilidades tendrían estos PME?...

R.: que utilidades, yo creo que un una... a ver un... una orientación, organizar de mejor manera todos los planes, porque existen muchos planes y es como coordinar es como darle una hoja de ruta,, carta de navegación del establecimiento y saber hacia dónde vamos y cuál es el objetivo ya, eso es... o sea que todos sepamos eh... hacía donde nos dirigimos, porque de repente se diluyen, hay muy buenas acciones pero se diluyen porque no están coordinados en un plan maestro que es esto...

E.: okey eh... ¿algo más que usted me quiera señalar?...

R.: ahora por cierto yo valoro esto de la posibilidad que tienen los colegios de... de planificar sus propios eh... planes de mejoramiento es decir y que involucren recursos porque sin dinero, sin recursos económicos, solo con buenas intenciones, las cosas no resultan eh... todos están llenos de declaraciones de buenas intenciones pero hay cosas que si no existen los recursos disponibles no se pueden hacer y este es una buena posibilidad a través de la ley SEP de establecer de nuestros propios planes de mejora que nos van a hacer salir, digamos mejorar nuestra categoría es decir, porque hay colegios, colegios que son autónomos ya y nosotros en el que sigue, emergente no crítico ya, pero emergente queremos mejorarlo...

E.: eh... yo quería consultarle, ¿cómo se construyó o formuló el PME del establecimiento? el del año pasado

R.: el del año pasado, eh... se le... digamos primero se hizo un diagnóstico según lo... el diagnóstico que entrego que cargo la plataforma el... el ministerio de educación, se hizo un diagnóstico institucional y del diagnóstico institucional se partió con todas las necesidades, se vio cuáles son las necesidades del colegio, cuáles eran sus fortalezas y debilidades y hacía donde queríamos apuntar y eso de partida trabajaron estudiantes, profesores, apoderados, directivos, todos contestaban... cada estamento respondía ese... PME institucional y de ahí se generaron acciones después eh... para cada área, ya los padres y apoderados participaron en la parte convivencia en la parte que tiene relación con ellos, los profes en la parte curricular ya y los profesores y directivos en la parte curricular los jefes técnicos, la orientadora apoya la parte relación con la comunidad eh... nosotros también eh... de acuerdo a nuestras necesidades planteamos nuestros planes de acción ya y respondimos también, tuvimos que responder el diagnóstico organizacional...

E.: y ¿qué caracterizó esta construcción del año pasado cree usted?...

R.: eh... que hubo participación, existió participación y eso es lo valorable de esto que participan los actores involucrados, a lo mejor no todos los que quisiéramos, los asistentes también participaron a lo mejor no todo el número de personas que quisiéramos, porque si tu citas para que participen los padres y apoderados son pocos los que participan son pocos, no había organización de centro de padres más que para... actividades por ejemplo de.. una reunión de comité de convivencia escolar o un... o un como se llama... o para las reuniones de los congresos escolares eso es...

E.: y ¿cómo fue la participación de los docentes durante esta construcción?...

R.: fue buena, fue por eh... en los talleres de reflexión abajo y por eh... se se unían por asignatura, lenguaje, eh... por departamentos, entre comillas porque no hay oficialmente, o sea los de matemática o los de nivel con los de nivel en básica, en media, asignaturas afines ya...

E.: y ¿cómo fue la construcción del actual PME?...

R.: de la misma manera con un diagnóstico institucional y trabajado con ellos en las jornadas de reflexión...

E.: y ¿algunas características que haya tenido este proceso?...

R.: no, no no destaco nada diferente al del año pasado, hubo participación igual eh... si yo si lo que te... el año pasado nosotros nos vimos muy limitados en la parte económica, mucho de inversión, mucho gran parte de los dineros eran manejados por la corporación y nosotros los ocupamos al último, entonces muchas acciones que planificamos no se pudieron realizar porque se gastaron en otras cosas, entonces a ver... actividades que estaban planificadas no tenían recursos...

E.: ¿y en la actualidad?...

R.: yo ahora lo he visto como más fluido, como más o sea se conoce ahora cuanto son los recursos que hay, por qué, porque el PME del año pasado prácticamente partió en agosto, en agosto, éramos colegio recién iniciado, teníamos recién un rol de base de datos a contar de febrero, enero del 2013, ni siquiera estábamos en plataforma, tuvimos que hacer un PDF valorado eh... que lo subimos con los valores de lo que íbamos a hacer, por lo tanto empezamos prácticamente en agosto las acciones específicas del PME y en cambio ahora ya en mayo ya teníamos acciones que ya se pudieron realizar... o sea en tiempo creo que ha sido más efectivo, el tiempo...

E.: ¿el actual?...

R.: sí... y es más regular porque estamos planteado el año completo, en cambio el año pasado fue la mitad del año y menos de la mitad del año, porque era de agosto a noviembre...

E.: ya y una consulta ¿cómo se ejecuto el PME? la misma lógica, primero partimos por el del año pasado y después por el actual, ¿cómo se ejecuto el del año pasado?...

R.: bueno el año pasado se hizo un cronograma de todas las acciones, un cronograma de modo tal que cada uno de los líderes o gestores se hiciera parte de un... se hiciera a cargo de una parte del PME, entonces así habían acciones que lideraba el equipo de gestión,

otro que lideraban los jefes técnicos, otros que lideraban la orientadora por la parte convivencia escolar y algo del centro de padres, cada uno de los miembros del equipo de gestión se hizo cargo de los recursos, de las compras, todo eso, entonces hay se iba preocupando de ir cumpliendo los plazos establecidos eh... ir eh... viendo si se habían cumplido en el plazo y si se habían cumplido como se habían planificado o habían que hacer adaptaciones ya, porque esto tampoco es rígido, rígido es planificar tu puedes planificar y piensas que vas a tener los recursos en tal tiempo y no los tienes entonces tú tienes que o muchas acciones que tuvieron que ser 0 peso nomas porque no habían los recursos que nosotros habíamos planificado inicialmente...

E.: y ¿cómo fue la ejecución de los docentes de estos planes de mejora escolar durante el año pasado?...

R.: buena, buena, se cumplió el objetivo en la parte eh... pedagógica por ejemplo eh... hubo una gran acción, mucha importancia era los profes manifestaban que los docentes directivos eh... en general no conocían como ellos hacían sus clases ya y hubo una gran acción planificada dentro de muchas acciones, las salidas pedagógicas en la parte curricular era por ejemplo el acompañamiento al aula, entonces tuvimos que asumir y acompañar a los profesores y por cierto hacerles una retroalimentación, cada uno de los docentes directivos y docentes técnicos acompañar, un calendario de acompañamiento al aula con el profesor, los primeros sin aviso, los primeros con aviso y después sin aviso para ir a observar las clases, para poder hacer algún tipo de de sugerencia respecto a su... a su... eh... clase, no hacia el aspecto a ver... porque uno no tiene porque saber de todo, pero como se hace una clase, cual es la relación existente entre profesor alumno, la dinámica de la clase, por cierto uno sabe cuando el profesor efectivamente sabe, se nota la seguridad con que hace su clase te das cuenta, pero eso es una gran acción en la parte curricular, yo destaco eso, la parte curricular, las salidas pedagógicas en... salieron más caras que... que lo planificado, ya porque nosotros no sabíamos el costo del transporte, entonces se planificaron muchas salidas pedagógicas y después tuvimos que sacar de otro ítem para poder pagar esas salidas pedagógicas... entonces en esa parte quedamos descuadrada, pero las acciones se hicieron y hay otras acciones que finalmente no se pudieron concluir, como los murales de aquí atrás, porque si bien estaban planificados más recursos para ellos, ese muro iba a ser completo como mural ese y iban a quedar permite y resulta que se hizo un puro mural y no llegaron los demás recursos, se compraron parte de las pinturas, pero no se alcanza a terminar como está planificado

E.: okey y ¿cómo se ejecuto el PME actual?...

R.: es que el PME actual se está ejecutando en la medida que van llegando los flujos de... los flujos de dinero, se está realizando eh... hay muchas acciones, por ejemplo a ver acercamiento de los padres ah... a la institución, una actividad de fiestas patrias en que la familia participe esa es una acción de acercar y comprometerlos con las actividades del colegio ya, entonces se van pidiendo de modo tal que... conforme se van a ir realizando con los tiempos eh... porque la corporación no entrega así de la noche a la mañana los recursos, entonces hay que pedirlos con bastante anticipación ya...

E.: y ¿cómo ha sido la relación entre docentes y directivos equipo de gestión durante esta ejecución?...

R.: bueno por ejemplo es que... sucede que por ejemplo para planificar esa actividad de fiestas patrias, las jefes técnicas tienen que conversar con los profesores entonces por ejemplo se les van pidiendo a ellos cuales son los materiales que requieren para trabajar al interior del aula estas acciones, entonces preguntan consultan, ese es el aporte de que ellos requieren para cumplir el objetivo central de acercar a los padres y tener a las familias participando de la unidad educativa, ya entonces hay un acercamiento de parte de UTP por nivel, se acercan, conversan, programan en consejos técnicos, programan las actividades, se proponen a nivel de equipo de gestión y se presentan a los profesores en reunión y los profesores, ¿qué hacen?, si creen que los tiempos establecidos no son los que ellos manejan, proponen otras fechas y se llega a consenso finalmente...

E.: okey, entonces es decir ¿existe una discusión?...

R.: en reuniones de... de técnico pedagógicas en... en taller de reflexión y también hay instancias de participación todos los días después del recreo en el segundo recreo los profesores tienen instancia de reunirse si quieren plantear algo acá, en la sala de profesores una reunión más cortita, pero pueden, saben que pueden recurrir a eso si tienen algún tema que plantear, muchas veces se ha requerido eso, se ha planificado de una manera y se ve sobre la misma que hay que modificarlo

E.: claro eh... yo quería saber eh... ¿para que se implementaron estos PME?, por ejemplo primero el primero y el segundo, ¿con que fines?, ¿que buscaban principalmente? trayéndolo acá a este contexto escolar...

R.: mejorar los aprendizajes po, mejorar los aprendizajes de los estudiantes eso es fundamental, ahora eso el mejorar los aprendizajes tiene varios aspectos en la parte curricular y además darle el apoyo que requiere el profesor, porque también, también en el segundo están planteados capacitaciones al profesor ya, o sea preparar al actor principal, uno de los actores principales que es el profesor darle herramientas que le permitan manejarse de mejor manera, desarrollar procesos de aprendizaje de mejor manera, entregando herramientas de evaluación, lo que ellos estimen conveniente, porque se le pregunto a ellos en que estaban, en que quisieran hacer un... una capacitación y ellos plantearon evaluación en instrumentos, en... en... la parte eh... preparación de pruebas por ejemplo... esas cosas, ellos tienen la posibilidad de conversar es decir, no se impone, se conversa

E.: y por ejemplo ¿esto es fácil?, ¿se ve reflejado en los dos PME? o uno por ejemplo ¿se diferencio del otro?...

R.: yo creo que el del año pasado fue distinto a este porque fue muy breve, muy breve y fue... fue como hincarle el diente a la parte que estaba pasando en la sala, conocer a nuestros propios profesores, conocer como desarrollaban las clases, que relación se establecía entre el profesor y el alumno, eh... yo creo que eso fundamentalmente y eh... llegar a consenso por ejemplo en la tabla, en la tabla de observación de clases es decir eh... para observar la clase se llevo a un consenso con ellos, como iba a ser esa observación de clases eh... hacer un protocolo de la observación de clases, en que iba a consistir planteado por ello, lo presenta la UTP y ellos van revisando y así, ahora eso al final cuando se evaluó, tuvo hartas críticas, a pasar de que se había participado tuvo hartas críticas, porque los profes eh... plantean y no todo ha de ser aceptado, o sea si uno ve que son tiradas de las mechas las cosas no se aceptan, por ejemplo ellos pedían que

todas las clases debían ser avisados... ya , entonces yo creo que si deben ser avisados las primeras clases, pero las de... la segunda en adelante un acompañamiento no tendría por qué ser avisada, tú tienes que trabajar como si te fueran a observar todos los días ya, entonces ellos se quejaban de que ellos habían planteado que todas las las observaciones o acompañamientos en aula debieran ser avisadas...

E.: y en el actual ¿en donde estuvo el énfasis de esta implementación?...

R.: en la parte curricular, en la parte curricular, en todo lo que es el mejoramiento de los procesos al interior del aula...

E.: a entonces igual que el primero...

R.: igual po, yo creo que ese es el énfasis, si todas las demás cosas sirven al proceso, o sea pienso que... el aspecto fundamental que hay que desarrollar es el proceso educativo, lo demás el proceso de gestión te sirve el proceso educativo, no puede ser que el proceso educativo... este cumpliendo digamos este sea el centro, el proceso de gestión sea el centro, es el proceso educativo lo que ocurre al interior del aula y lo que está pasando, los demás debe estar al servicio del proceso educativo de lo que pasa en el aula, a eso voy yo ya, creo que el más importante lo que pasa en el aula, los demás ayudan a que ese proceso que ocurre en el aula, sea lo más optimo posible, hay colegios que por cierto el proceso de gestión, el papeleo y cumplir todo eso es más importante, no creo que corresponde...

E.: bueno vamos a pasar a la siguiente pregunta eh... teniendo en consideración nuevamente los dos PME que hemos estado hablando yo quiero saber ¿cómo fue la respuesta de los docentes ante la implementación de estos PME?, en el primero ¿cómo fue la respuesta que ellos tuvieron?...

R.: yo creo que con la participación eso... o sea uno observa con la participación que hay eh... se cumplió, no te puedo decir que como primer, yo venía recién llegando, por lo tanto eh... nosotros allá teníamos más en el otro establecimiento teníamos más eh... estábamos más fogueados en esto ya, acá era un... un PME que... que hubo participación pero hubo resistencia, porque todos los profes se resisten a los cambios ya... y piensan que todo lo que se dice, que todo lo que ellos solicitan van a estar considerados, nosotros de repente sabíamos que teníamos tantas dineros y teníamos que priorizar ya, porque a lo mejor todos querían incluir una salida pedagógica o alguno de repente decían "no yo con los alumnos míos no, porque simplemente no soy capaz de controlarlos, no salgo con ellos", ellos tendrían sus argumentos, pero te digo yo que ellos piensan que siempre las peticiones han de ser acertadas, se evalúan y si es razonable, prudente, se incorporan...

E.: y ¿cómo se manifestaron esas resistencias el año pasado?...

R.: yo creo que al termino del año cuando se hizo la evaluación del PME en enero, hubo una evaluación en enero y... con peticiones para que este año eh... se incorporaran las modificaciones eh... se hicieron, quedaron en acta, pero hubo un cambio de dirección, un cambio de director y... el... simplemente eh... las tomo como... como referencias nomas ya... algunas seguramente las a acogido pero no todas...

E.: y ¿cómo fue la respuesta de los docentes en el actual PME?...

R.: yo diría que hubo bastante participación, por eso te digo yo, se hicieron las sesiones que correspondía hacer y han ido marchando conforme, conforme a los tiempos que se han dado ya, pero... no hay grandes evoluciones, o sea visitas pedagógicas en la parte técnico, en la parte pedagógica, visitas eh... esta acción que también tienen que ver con la comunidad pero parten de una acción interna del curso, bailes ya, organización de tiempo, apoyo si hay apoyo de los profes para... darle facilidades a los alumnos para que puedan ensayar eh... hay apoyo de los profesores para las reuniones de apoderados eh... solicitar a los padres y apoderados que colaboren porque son notas que van a ser evaluados los alumnos y que para que participen con la... con la instrumentaria que corresponde, o sea ese apoyo es solicitado a fluído...

E.: y por ejemplo nuevamente la misma lógica ¿qué repercusiones tuvo la implementación del PME el año pasado cree usted en la labor diaria de los docentes?...

R.: yo creo que lo que si se ha notado en la elabora... en la a ver... el... el que el profesor entienda que todos los días tienen que por ejemplo eh... hacer una planificación de clases, que tienen que tenerla porque de repente no existían las evidencias que estuviera y que se manejaran, porque a lo mejor las hacían y se la llevaban a la UTP, pero ellos no manejaban eso, yo por lo menos he visto y eh pasado por sala y dice objetivo clase, que por lo menos el alumno sepa cuál es el menú de hoy día, sepa que vamos a hacer, notando en todas las clases eh... la seguridad de que efectivamente el alumno supiera cual era la actividad que íbamos a hacer hoy día eso es importante, saber que el profesor eh... tiene que reconocer los logros de los alumnos, saber que no solamente de que... sancionar y decir "ustedes se han portado mal", también hay que reconocer logros que hay que reconocer a los alumnos, todos vivimos de estímulos y los alumnos y todos... reconocimiento a una buena acción debe estar implícita en la clase...

E.: y ¿qué repercusiones a tenido el actual PME en la labor docente?...

R.:... todavía estamos recién... haciendo por ejemplo esta es una gran acción en la cual van a participar todos, las demás acciones son individuales, porque son salidas pedagógicas de cada curso, ellos si saben que tienen, que pueden contar con recursos para salidas pedagógicas y presentando la posibilidad de que efectivamente hagan una clase más dinámica, más apegada a la realidad ya eh... entonces eso es, o sea saber que ellos cuentan con esa posibilidad, no todos, no todos los profes eh... porque a lo mejor eh... ya los cursos han salido una o dos veces, tampoco puede salir un profesor salir 10 veces y uno no salir ninguno, o sea tiene que responder a un cronograma que conversan con las jefas técnicas y un objetivo específico, ya entonces eso le hace saber que... hay acciones que ellos, acciones que ellos planifican que van a ser respaldadas económicas y en la parte gestión y tienen el apoyo de gestión y tienen el apoyo de gestionar algo de la Gestión Provincial los permisos y que van a contar con gestionar el traslado de los alumnos, que van a tener la posibilidad de solicitar que algún paradocente de nivel lo acompañe ya y organizar de buena manera para que las actividades surjan, o sea ese apoyo se les da y ellos saben que pueden contar con ello

E.: y por ejemplo a nivel de trabajo más administrativo de los profesores, saliendo un poquito de lo de aula ¿han habido repercusiones? o si es que han habido ¿cómo han sido?...

R.: eh si han habido, porque por ejemplo se normo como se iba a hacer la planificación, o sea antes cada uno planificaba de acuerdo a... a como ellos estimaban ahora hay un marco un formato especial y todos responden a ese formato que tiene que incluir actividades, por ejemplo efemérides, actividades, o sea eso si, por ejemplo es un indicador que yo lo veo como positivo ya y eso lo gestiono la parte... los jefes técnicos, concordar con los profes que tuvieran formato de planificación y que todos se manejaran con este mismo formato

E.: y ese formato eh... común por así decirlo, ¿viene de este año o del año pasado funcionando?...

R.: desde el año pasado, pero se implemento y se mejoro y se incorporaron ahora aspectos que debían estar considerados, por ejemplo el año pasado tuvimos problemas porque justamente los profes no... no, no incorporaban las efemérides que cruzaban esta planificación y ese año a contar de año es obligatorio hacerlo, porque viene el Ministerio de educación y dice "a ver ¿cómo ustedes celebraron este efeméride", no puede decir a este lo celebro y este otro no, tiene que ser una actividad que permee todo el... todo el sistema escolar es decir desde pre kínder, saber que estamos con.. con el mes de la patria y todas las acciones tienen que ir en agosto el mes de la solidaridad y que tienen que estar en la planificación...

E.: pasando a la siguiente pregunta ¿cómo describiría usted la participación de los docentes en la implementación del PME del liceo?, la misma lógica, año pasado y actual, me dice primero una y después la otra...

R.: yo creo que ha sido un poco más participativa que el año pasado...

E.: pero ¿el año pasado cómo fue?...

R.: porque lo que pasa es que el año pasado fue poco tiempo, fue comprimido, de agosto a noviembre, entonces fue todo así muy, entonces había que dar cumplimiento y de repente no daban los tiempos como para consultar po y había que ir tirándolo nomas po, entonces ahora como hay más tiempo y hay plazos que se establecen en la planificación, había la posibilidad de ir corrigiendo algunos aspectos, entonces permite que los profesores participen, porque no es rígido, o sea si hay un plan y que dice eh... que se va a hacer en tres fechas, a lo mejor se pueden acomodar ya, lo que importa es cumplir, cumplir eh... con la actividad, ahora ciertamente cuando nos vengán a evaluar si nosotros habíamos dicho que íbamos a hacerla de julio a septiembre y no lo hicimos es un punto negativo para nosotros, pero se tiene que hacer la actividad

E.: y ¿cómo describiría usted la participación de los directivos tanto del año pasado como del actual directiva o equipo de gestión?...

R.: mira eh... ahora tenemos un problema que nos han llegado muchos jefes técnicos, nos ha llegado mucho personal ya, hay harto personal pero cuesta cuesta que todos los eh... entren a ver... se coordinen de mejor manera, están recién conociéndose, llevo jefe técnico, hay 1,2, hay 4 jefes técnico, llevo un señor que nos está apoyando en la parte evidencias del PME y compran el PME y todo lo que es presupuesto del PME que es 1, entonces está llegando gente, pero están recién conociéndose, porque no es fácil llegar

de... y tomar en rodaje el establecimiento, entonces los recursos humanos están, solo que toma su tiempo el que se coordinen para que sea más efectivo el trabajo...

E.: y ¿cómo fue el año pasado esta participación?

R.: había menos gente nomas po, se sabía que cada uno y... a ver... el año pasado fue agotador, muy agotador, porque llego una directora adjunta, pero de directora adjunta estuvo con... se fue a mitad de año, se fue con licencia la jefa técnica de media, se fue con licencia la jefa técnica de básica y los inspectores generales y la orientadora y la encargada del equipo de integración, tuvo que absorber muchas de las tareas de UTP de básica y de media, no hubo jefe técnico de básica ni de media estuvieron con licencia, entonces nos toco mucho, fue muy comprimido, este año ha sido más pausado y cada uno cumpliendo su tarea específica, el año pasado hubo que absorber tareas que no me competían a mí, no me la había dado yo, en cambio ahora y yo estoy más en mi área, es decir yo hice un plan de mejora en la parte XXX y estoy cumpliendo esa área y las UTP su área, el año pasado nosotros no contábamos, se planifico y tuvimos que nosotros los que quedamos absorber todo lo que tenía que hacer la directora adjunta, la jefa técnica de básica y la jefa técnica de media, ya tuvimos que absorber sin habernos propuesto eso, entonces fue más de locos, o sea y sobre cargados muy sobre cargados porque los tiempos eran acotados y la tareas... si a ti te tocaba ir a ver inicialmente, ir a acompañar 5 o 4 docentes se duplico y tu teniai que ir y ver la clase y hacer devoluciones dentro del tiempo del profesor, entonces uno andaba así pero... demasiado eh... apretada con los tiempos, entonces ahora si un poco más relajado, pero no porque sea más relajado ha sido menos efectivo, o sea cada uno está cumpliendo sus tareas porque están llegando los recursos humanos, solo hay que saber coordinarlos...

E.: y usted ¿cómo describiría la participación de los alumnos en la implementación de los PME en el liceo?, la misma situación, año pasado y actual...

R.: mira no hay directiva del centro de alumnos, o sea en que participan ellos, ellos participaron en el diagnostico inicial, diagnostico inicial y este año igual diagnostico inicial a directivas de los centros de curso, eso es él la participación de los alumnos, no va más allá, hay nomas, o sea ellos participa y ven, detectan, fortalezas y debilidades, que es lo que en su juicio debiera eh... y punto porque no hay una organización fuerte ni potente de centro de alumnos, están recién eh... la presidenta que había el año pasado se enfermo y ahora recién se están organizando cómo tal, entonces como participaron, como directivas de sub centros ya, pero no hay un cuerpo organizado de centro de alumnos..

E.: y los apoderados ¿cómo fue su participación o cómo las describiría usted en estos PME en su implementación?...

R.: en la implementación fue el diagnostico y ver qué es lo que a juicio de ellos les interesaba que el colegio proporcionara y ellos vieron por ejemplo eh... talleres en que les gustaría participar y acercarse...

E.: y ¿esto fue en los dos PME? de la misma forma o ¿hay variaciones?...

R.: no han habido variaciones, no existía aquí, no existe prácticamente un centro general de padres, ahora recién con el director se organizaron las directivas de los sub-centros, la

directiva de centro general de padres, pero ellos no tiene la experticia, ni (inentendible), ni saben como debieran funcionar ya... entonces eh... se limito a hacer el diagnostico institucional y... a seleccionar eh... como ellos quisieran participar en el establecimiento y como lo vieron a través de... a través de... a través de... taller que que ayudaran a subir su nivel, digamos de... la parte computacional les interesa participar, todo eso...

E.: eh, bueno vamos a pasar a otra pregunta que refiere a teniendo en cuenta su experiencia los dos PME que se han ejecutado por así decirlo o implementados, ¿qué aspectos de la organización escolar cree usted que han limitado el funcionamiento de los PME?...

R.: ... que han limitado... creo que el.. el no saber por ejemplo eh... sabemos que el 70% de de los recursos se los lleva la Corporación y el 30% lo manejamos nosotros, pero no tener claridad cuáles son las acciones que planifica la corporación, porque de repente las planifica la corporación y nosotros la habíamos planificado, entonces tenemos que bajar nuestra acción si sabemos que la van a pagar por allá, porque la vamos a gastar nosotros, entonces hay acciones por ejemplo que las planifica la corporación y también las teníamos planificadas nosotros, entonces eso eso de que existan acciones centralizadas y que la gran cantidad de acciones se las lleve la corporación municipal, impide que nosotros planifiquemos, porque ellos de repente planifican acciones que no necesitamos y a lo mejor esos recursos se podrían haber utilizado en una acción específica según nuestras necesidades, entonces eso te impide funcionar de mejor manera eh... entonces cómo colegio nosotros planificamos acciones que finalmente no las hacemos y perdemos tiempo, tiempo porque para planificar esa acción hubo profesores, hubo personas que... perdieron un tiempo redactando un... plan y resulta que después no se pueden hacer..

E.: y ¿aspectos más a nivel de institución acá, organización?...

R.: yo no lo veo de parta de acá, quizás a lo mejor eh... que creo que los profesores debieran participar más, mucho más, pienso que debiera haber mayor participación, ahora a que se limita a que los tiempos destinados a reunirse se ocupan en otras cosas...

E.: y por ejemplo aparte del factor tiempo por ejemplo ¿qué otro aspecto tal vez incide en que los profesores no participen como usted esperaría a que fuese?...

R.: de repente creo que hay desmotivación, desagrado, pienso que hay desagrado por los directivos, porque ellos siempre consideran que uno impone las cosas, ellos quisieran que fueran, ellos manejaran más situaciones ya, ahora eso depende del liderazgo del director que de repente el director es más permisivo en eso y de repente es más, marca la cancha y el director este marca la cancha ya...

E.: y la directora anterior ¿qué estilo tenía?...

R.: también, también, igual... la directora también era muy así decidía las cosas...

E.: ¿algún otro aspecto que usted vea que limite el funcionamiento de los PME acá?...

R.: yo creo que eso, la poca confianza que tienen de decir las cosas fíjate o si las dicen eh... no son, piensan que van a ser como eh... como castigados, sancionados, como que les van a tomar mala, igual como piensan a los apoderados "reclamo, le van a tomar mala a mi hijo" ellos piensan igual, ¿y por qué no lo dijo profesora? "a pa que lo iba a

decir si iba ser yo el punto negro o la persona que crea problemas", yo le digo todas las cosas se pueden decir, pero depende como usted las diga, hay formas y formas de decir las cosas....

E.: pasando a lo opuesto, ¿qué aspectos de la organización escolar cree usted que han facilitado el funcionamiento de los PME?...

R.: yo creo que este director se maneja en la parte elaboración del PME, se maneja en cuanto ah... en cuanto a con quien tiene que hablar, a quien tiene que dirigirse eh... el pedir lo que el estima ya y quizás eh... en el otro caso no era así, o sea la otra directora como que si a ella le decían "no esto no", ella "a no", pero él no si él quiere que resulte esto y quiere que le cambien sistemas de intercomunicación, todo el sistema que se pasa cayendo el le dice "yo necesito esto y esto" y lo hacen... creo que la forma de gestionar ha sido eh... más eficiente si eh... eso... destaco

E.: ¿no hay algún otro aspecto que usted vea que haya permitido un mejor funcionamiento a este PME?...

R.: el tiempo que hay un mayor tiempo para la ejecución de los planes ya que esta clarito y no están tan acotados, porque el otro estábamos acotados hasta menos de un mes, entonces esto ha permitido realizarlo conforme a lo planificado

E.: ¿y en cuanto a la organización de los docentes usted ve aspectos que pueden haber facilitado el funcionamiento?...

R.: no, no no no, no lo veo así veo participación, pero creo que no ha sido, para ellos ha sido un poquito a ver... eh... les ha complicado esto de que existan tantas jefas técnicas porque no saben a quién dirigirse eh... no saben quién corta el queque en definitiva, creo que el que llegue tanta gente, igual que un alumno que lleguen 2 3 profesores no saben quién es el que manda, aquí pasa lo mismo ya...

E.: eh... bueno...

R.: y te plantean, "oye hay tanta gente, hay que hacer más fluida la cosa y no lo vemos así"...

E.: yo quiero saber ¿qué posibilidades de cambio ve usted en el establecimiento mediante la implementación de PME?...

R.: yo creo que hay buenas posibilidades en la medida de que haya eh... que haya, que vamos tomando, porque todo esto estamos aprendiendo todos, o sea que vamos tomando más expertos, que vamos aprendiendo de como se hacen los planes de mejora, el año pasado estuvimos con una ATE que nos ayudo, por lo tanto estamos todos aprendiendo en esto y yo creo que este año fue eh... un poquito mejor porque manejábamos ya los formatos, manejábamos, sabemos que hay que ir guardando evidencia, sabemos que hay que ir organizando todos los... eh... todo lo que nosotros comprometimos, todo lo que nosotros comprometimos para demostrar que se iban cumpliendo las acciones, sabemos que tenemos que ir guardándolas desde ya, entonces creo que hay un buen pronostico en ese sentido, pienso que es una buena instancia de mejorar ya...

E.: ya, si

R.: o sea en su organización estoy planteando en la organización del PME, de que vamos cada día tomando más, empoderándonos más de lo que significa eh... los PME, los profes saben ya como se hacen, como se planifican, se organizan ya y nosotros también po

E.: ¿el colegio va bien encaminado?...

R.: yo creo que sí, yo creo que sí, creo que va a ser una buena herramienta de gestión...

E.: bueno llegamos a la última pregunta que refiere a lo siguiente, usted es parte del equipo de gestión, directivos eh... yo quiero saber ¿qué medidas ejecuta o tal vez ejecutaría para la superación de dificultades durante la implementación de PME?...

R.: yo creo que... yo creo que en la medida que existan consensos y acuerdos de todos los actores involucrados, pienso que hay una mayor participación, eso implica que la gente se va a sentir participe de todas las acciones y no va a sentir que sean cosas impuestos, entonces eso yo creo que aún a buen pronostico

E.: ¿usted cómo generaría estos consensos, estas formas de participación?...

R.: en las reuniones nomas, que se den más confianzas, tampoco que se suban arriba de la cabeza, pero que también se dé más confianza, puedan decir las cosas de una manera respetuosa pero se dicen ya, y no que se sea que se reste de decirla porque le va a parecerle mal a los jefes, pienso que dando un clima de mayor confianza, de mayor participación, que le permita a ellos participar de manera más relajada y que no sientan que dicen algo malo se les va a sancionar o castigar de alguna manera...

E.: ¿alguna otra medida que usted implementaría?...

R.: no, yo pienso en eso eso, pienso que la participación a todo nivel es decir, participación en la parte que es eh... dentro de su sala de clases, que le den mayor libertad al profesor para poder gestionar como administrador de su curso y... como docente, como docente en relación a sus pares ya, mayor autonomía, pero autonomía no que signifique que cada uno hace las cosas, autonomía que tenga capacidad de decidir y preguntar, es decir "¿profesora quiero hacer tales cosas ¿qué le parece?", si no hay ningún problema porque no

E.: ¿algo más?

R.: no nada más....

E.: ¿quiere acotar algo más que se le haya quedado en el tintero?

R.: eh, gracias por la posibilidad de decir lo que nosotros pensamos, porque... pocas veces se nos pregunta..

E.: bueno muchas gracias...

R.: gracias que te vaya muy bien a ti...

Miembro de equipo de gestión/Directivo Número 3

E.: eh... bueno comenzamos la entrevista con un miembro del equipo directivo eh... la primera pregunta refiere a ¿qué es un PME para usted?...

R.: el PME, yo lo que he conocido el tiempo que llevo en el colegio porque trabajé anteriormente solamente en sectores particulares es un plan de mejora, plan de mejora eh... mejoramiento educativo, donde hay recursos bastante grandes y fuertes para la implementación de estos proyectos

E.: ¿qué finalidades tendrían estos PME al interior del establecimiento?...

R.: bueno como lo dice es un plan de mejora es un proyecto para poder financiar eh... equipamiento y... tener eh... mayor eh... equipamiento para los alumnos o el colegio mismo...

E.: ¿y alguna utilidad que usted vea en estos PME?...

R.: lo que he observado aquí en el colegio es difícil el tema, porque nosotros estamos llevando solamente una parte del programa, no lo totalidad de la plata digamos... y de lo que nos corresponde a nosotros es un porcentaje mínimo, mínimo...

E.: ¿el otro porcentaje quien lo tiene?

R.: lo maneja la COMUDEF como plan comunal y un porcentaje bastante alto que es un 60%..

E.: ¿y qué incidencia cree usted que tiene que la COMUDEF maneje esto y no el establecimiento?...

R.: es que los planes desde la COMUDEF don hechos por ellos, necesidades de ellos y no del colegio mismo... entonces cuando ellos me insertan a mí, lo que me toman a mí del 100 es la plata, lo que el impacto en la comunidad no tiene relevancia, el año pasado por ejemplo hubo un plan de futbol, que vimos nosotros dos otras veces actividades en el colegio, se hizo una corrida comunal, que no tienen ningún impacto, si viendo necesidades inmediatas del colegio que son los equipamientos mayores y a diario, eso no está, entonces yo me llevo, nos llevamos solo un 30%...

E.: entiendo eh... bueno, pasando a la siguiente pregunta, yo quiero saber ¿cómo se construyo o formulo el PME del establecimiento?, primero le pediría que me señalara acorde lo que se acuerda usted ¿cómo se construyo el del año pasado?...

R.: el del año pasado cuando yo llegue, se estaba trabajando con un diagnostico que se hizo el 2012, se hizo apoyado con una empresa externa, se realizaron las evaluaciones con profesores, con todos los estamentos de la comunidad y de ahí nace el proyecto 2013...hubo algunas dificultades el 2013 porque nosotros éramos un anexo, no teníamos autonomía todavía, por lo tanto hay conto mucho la implementación y el equipamiento

E.: ¿y debido a que se dan estas dificultades, porque incide esto de ser anexo?...

R.: solo le rendíamos al liceo centro que en este caso era el Indira Gandhi, todos los recursos se canalizaban a través del Indira Gandhi y llegaban al Anexo, una vez que nosotros somos autónomos nos desligamos de ese tipo de recursos y quedamos solos, sin

tener equipamiento ahora hasta el 2014... quedamos sin recursos, sin plata en ese momento, que fue lo mínimo...

E.: y ¿cómo fue la participación de la comunidad escolar en esta construcción del año pasado?..

R.: que se hicieron... lo que más podríamos ver el impacto (inentendible), el tema de la convivencia ahí se contrato una asistente social, se hizo un trabajo directo con apoderados en terreno digamos, me refiero a las casas de los alumnos, lo demás fueron compras menores y... el plan comunal que es la parte deportiva...

E.: okey y ¿cómo fue la construcción del PME actual?...

R.: el PME actual fue a partir del diagnostico y la evaluación del 2013 y... y la reformulación de algunos proyectos nuevos...

E.: ¿instancias se realizaron para la construcción de este?...

R.: bueno se realizan reuniones, pero fundamentalmente lo realiza el director, esta canalizado en el nivel de dirección y a medida que nosotros tenemos las necesidades creamos un nosotros em... el proyecto para que este se financie...

E.: okey y ¿qué papel jugaron los docentes en esta construcción?...

R.: sipo, se les pregunto a ellos cuáles son sus necesidades a partir de la evaluación y que es lo que se tiene que implementar y nuevamente volvimos al petitorio que estaba pendiente y lo que se tendría que proyectar 2014...

E.: y ¿cómo se ejecuto el PME del año pasado?...

R.: bueno la ejecución insisto siempre está la planificación desde el... desde el (ininteligible), pero el el financiamiento se logra a través de la corporación y no es fluido, por lo tanto, los resultados son no óptimos y... tuvimos que ir evaluando constantemente para ir modificando algunas fechas, o sea las fechas e que estaban planificados no se cumplieron y se tuvieron que modificar, pensando siempre en una fiscalización, no una forma de lograr los recursos

E.: y ¿por qué se debe que no es fluida esta ejecución?...

R.: porque viene desde la corporación, insisto hay una instancia superior que ellos manejan las platas y ellos derivan a los establecimientos

E.: ¿y eso aletarga los procesos?...

R.: si po de todas maneras y la gente a veces pierde un poco la confianza... porque tu le dices vamos a financiar tal cosa, si pero la otra vez ya dijeron lo mismo y no se ha financiado nada, cuesta motivar, cuando no hay... no s han concretado las cosas...

E.: ¿y cómo se ejecuto el PME actual o como se ejecuta?...

R.: el de este año eh... se está trabajando un poquito más directo porque el director pide la acción y la ejecuta por acción, no por un plan completo, que se yo lo que es

financiamiento de fiestas patrias, se hizo un plan a fines... principios de agosto y ya se consiguen los recursos, como más individualista

E.: y ¿qué papel ha jugado tal vez los docentes y los equipos directivos o los distintos estamentos durante esta ejecución?...

R.: los directivos, o sea los profesores y algunos equipos directivos, solamente hasta la construcción de la acción, elaborar la acción y de ahí entregarla para que se ejecute a través de la corporación, eso es todo lo que se hace...

E.: ¿equipo de gestión lo mismo?...

R.: lo mismo, se presenta a la corporación y de ahí esperai a que lleguen los recursos

E.: ¿y en esta espera hay...?

R.: no pues, pasa tiempo, pasa tiempo y a veces pasa... tonces eso mismo ocurrió el año pasado y por eso teníamos que modificar fechas, sino en la evaluación íbamos a quedar nosotros mal...

E.: y ¿para que se implemento el PME del año pasado con que énfasis?...

R.: el año pasado era con el tema de... siempre estuvo pensado en lo que es recuperación de matriculas, potenciar un poco a las... esa parte que es bastante baja en e colegio y el equipamiento que se requiere, se requiere de mucho recurso aquí y no hay, porque este colegio s relativamente nuevo...

E.: y en el cual PME ¿para que se implemento se podría decir?...

R.: eh... en el actual, uno mejorar la insistió la matricula de asistencia y... mejorar la calidad del aprendizaje, subir puntajes SIMCE fundamentalmente...

E.: ¿cómo ha sido la respuesta de los docentes durante la implementación de los PME?...

R.: es que la respuesta es siempre casi pasiva, porque ellos presentan y esperan nomas po, están tan acostumbrados a esta espera que no... no les produce mayor eh... incomodidad

E.: ES DECIR ¿NO EXISTE Como algo... como a ver... cómo que..?...

R.: como que ellos no pueden realizar su acción y queda trunco digamos, no po ellos no no llego nomas po, cambian la estrategia y hacen otra cosa..

E.: pero por ejemplo la respuesta en cuanto a la adopción de esto ¿cómo ha sido?...

R.: no se ve mucho... una mayor eh.. exigencia de parte de los profesores, ellos esperan nomas po

E.: y en el actual PME ¿cómo ha sido la respuesta?...

R.: se ven más recursos, la gestión ha sido un poquito más rápida desde parte del director

E.: y ante esto ¿cómo ha sido la respuesta de los profes?...

R.: se ven resultados si po, se les ve más contentos obviamente... o sea se ven resultados...

E.: ya... eh... ¿qué repercusiones a tenido la implementación de estos PME en la labor diaria de los docentes?...

R.: en la labor diaria hay obviamente mayor recursos, se pueden ejecutar de mejor forma algunos proyectos, al haber financiamiento... y los impactos todavía no los tenemos porque hay que esperar los resultados

E.: y del año pasado ¿cómo fueron las repercusiones?...

R.: bajas, porque no... hubieron cosas que no se cumplieron nomas po y aparte de no cumplirse tampoco hay respuesta... no es una cosa "oye miren no enviamos estos recursos porque... la ejecución estuvo mal hecha"... no llegaron nomas po...

E.: ¿quedo ahí?...

R.: quedo ahí nomas po...

E.: bueno pasando a la siguiente pregunta que es la número 7, vamos a trabajar con la misma lógica año pasado y año actual, ¿cómo describiría usted la participación de los docentes en la implementación de los PME?, primero el año pasado...

R.: de los docentes y directivos, nosotros trabajamos en el plan, se hicieron ejecuciones, se hicieron evaluaciones y los fuimos reformulando algunos objetivos, en cuanto de los alumnos, la participación no es muy fuerte, el tema del centro de estudiantes no... no funciona en su plenitud y el tema de apoderados aquí la participación es prácticamente 0... si 0, yo solamente vi a un señor que era encargado de directiva del centro de padres pero no vi ninguna actividad más como compromiso de ellos, mira siempre ejecuto a nivel de directivos y profesores...

E.: ¿y usted me podría detallar un poquito cómo fue este proceso durante el año pasado de la participación de docentes y directivos? de lo que usted tiene más conocimiento

R.: bueno el trabajo como te insisto fue con la evaluación de proyectos, formulación de necesidades y hay quedamos...

E.: y por ejemplo ¿existieron las instancias en que ustedes se reunían?...

R.: si po, nosotros siempre nos hemos reunido una vez a la semana, el año pasado los días viernes y esta semana los días miércoles y en esas instancias de consejo que no está el 100% de los funcionarios, pero si un número significativo se evalúa y se va avanzado de acuerdo a las necesidades, pero no hay nada más que hacer...

E.: y ¿cómo han sido las relaciones entre docentes y directivos?...

R.: hay una cultura bien especial aquí en el colegio pero no es muy, no son muy expresivos, casi por cumplir, eso lo veo yo que vengo llegando de afuera y yo lo noto, casi un trámite, si hay que hacer tal cosa el proyecto, se hace presenta un poco y se entrega, no hay una que sigamos resultados, yo necesito esto, no estoy avanzando con esto otro...

E.: y ¿a qué se debe este trabajo por así decirlo por cumplir?...

R.: yo creo que es parte de la cultura ya... del sector municipal... así de simple... no sé o los profes no creen o... o ya están cansados de pedir cosas que nunca llegaron o sea...

E.: ¿esto se ve más que nada en profesores o también en directivos?...

R.: eh... profesores y en dirección tuvimos muchos problemas el año pasado, muchos, muchos, funcionamos prácticamente sin líderes académicos desde el primer semestre, por licencias prolongadas de la jefaturas técnicas, por lo tanto funciono directivos, la directora que estaba el año pasado y los inspectores generales... pero lo demás no hubo nada, nada, hasta marzo de este año...

E.: y este año ¿cómo describiría usted la participación de los docentes?...

R.: no tan significativa, si ha variado un poco, pero lo que yo creo que si es rescatable en este momento es la gestión del director, la forma de el plantear la situación yo creo que nos ha hecho avanzar algo... se ven recursos, se ven cambios, pero es una cosa casi personal...

E.: entonces usted ¿cómo me describiría a lo mejor la participación de los directivos y equipo de gestión durante este año?...

R.: es que insisto, estamos hablando es que hay otra situación de fondo a parte del PME, este colegio comenzó el año con una jefa técnica, las otras personas no estaban y eso ocurrió casi durante el primer semestre y eran todos nuevos, entonces había que conocer el PME, que es lo que había, donde estaba la información, de acuerdo a eso el director comenzó a liberar esto, si bien nos reuníamos y hacíamos todo, pero una parte, el gran porcentaje lo lleva el, después a fines del primero semestre, se incorporaron, las dos jefas técnicas que estaban fuera, más otras que habían trasladado a otro colegio, por lo tanto quedamos con 4 y ahí la cosa ya se comienza a armar una estructura de colegio, hará un mes y medio... pero anteriormente de eso tratábamos de avanzar de acuerdo a lo que estaba nomas po, no había tiempo para sentarse a conversar, los XXXXXXXX teníamos que suplir jefaturas técnicas o labores que no nos correspondían de acuerdo al cargo...

E.: y ¿cómo ha influido esto usted cree, esto de estar supliendo cargos?...

R.: no no fuerte, porque uno no puede liderar su unidades en el fondo, yo como XXX hago de todo un poco... entonces la gente que viene llegando se tiene que empezar a incorporar, retomar el caso y empezar a optarse pa donde...

E.: ya y por ejemplo ¿cómo describiría usted la participación de alumnos y apoderados durante el PME actual?...

R.: de los alumnos no son muy motivadores en cuanto a participación, costó mucho este año el formar el centro de estudiantes y por el tema de la convivencia y de apoderados el director logro conformar un grupo que se llamarían el centro de padres, pero no hay otra participación de ellos, o sea no están presente en ninguna instancia del colegio

E.: o sea es baja la participación de estos actores...

R.: si casi 0, casi 0, le cuesta a los alumnos motivarse y bueno obviamente a los papás también si de ahí viene, a este colegio le falta un poco la identidad...

E.: ¿cómo cree usted que influye esto de la identidad en los PME?... ¿en qué sentido si me puede explicar un poco por favor?...

R.: es que el no tener identidad el colegio la gente no se compromete, no lo siente mío, por lo tanto el PME es una cosa del colegio, no es de ellos... distinto a lo mío...

E.: ¿y esto como influir tal vez esta carencia de identidad en el personal de acá?, como directivos, equipo de gestión, profesores...

R.: es que falta el.. falta el compromiso de hacer los proyectos del colegio, lograr algo por el colegio o par el colegio de lo contrario es un trabajo individual, cada uno viene hace su trabajo y paremos de contar...

E.: y eso es ¿cómo lo que sucede acá?...

R.: es como lo que sucede actualmente si... es como la dinámica, entonces lograr a alguien que se empape de algo que se lo tome como propio, es común a veces escuchar " a mí no me toca nomas po"...

E.: bueno pasando a la siguiente pregunta la número 8, yo le quiero preguntar para usted ¿qué aspectos de la organización escolar cree que han limitado el funcionamiento de los planes de mejora escolar en este establecimiento?...

R.: que aspectos de la organización, yo creo que... la parte académica... el líder académico que no existió, hasta julio de este año, o sea estamos hablando vuelta de vacaciones de invierno, anterior a eso no hubo, por lo tanto el liderazgo académico que es el fuerte del colegio no estaba, fue muy leve y el primer semestre del 2013 y a partir del segundo semestre nulo hasta... julio de este año...

E.: ¿algún otro factor que usted vea?...

R.: yo creo que ese fundamentalmente ese...

E.: ¿solo ese?...

R.: solo ese...

E.: y por ejemplo lo que usted me señalaba anteriormente, recapitulando un poquito...

R.: ¿cómo cual?

E.: lo que usted me señalaba de identidad

R.: es que por eso te dije... la parte académica es... insisto que es fuerte porque es la identidad, porque... nadie dice lo que teni que hacer... nadie te está liderando, todo equipo necesita un buen entrenador, si bien estaba la directora, la parte académica, la parte especifica no estaba, entonces los alumnos hacen lo que el profesores les dice y el profesor si nadie lo está apurando entre comillas va a hacer lo justo también... y ahí tenemos los resultados a veces bajos, bajísimos...

E.: y ¿algún otro aspecto que usted vea?

R.: yo creo que eso sería, yo creo que eso es lo que le faltó y lo que falta al colegio todavía

E.: okey... ¿qué aspectos de la organización escolar cree usted que han facilitado el funcionamiento de los PME?...

R.: facilitador eh... el compromiso de los directores de ellos... con la comunidad, el año pasado la directora XXXX y hoy día llega el director XXX que se comprometen y empiezan a buscar un poco las... el liderazgo y tratar de transmitir esto a la gente que no es una cosa de marcar un día a otro...

E.: y ¿cómo se ve reflejada esta búsqueda de liderazgo?... ¿mediante que acciones o ejemplos que usted me pudiese dar?...

R.: la ejecución de acciones han tratado de hacer comprometer a los profesores en la acción y lograr recursos, o sea que la gente vea resultados... para la ejecución... de lo contrario es hacer un trámite más como ya se han hecho otras veces...

E.: okey, teniendo en cuenta los PME que ha implementado ya este colegio, como el del año pasado y el actual ¿qué posibilidades de cambio ve usted en el establecimiento mediante la implementación de estos?... es la pregunta número 10...

R.: posibilidades de cambio, yo creo que... todas po... todas las posibilidades porque... si bien es una comunidad nueva, un colegio autónomo desde el 2013, prácticamente mediados del 2013 se carece, se carencia de muchos recursos, hoy día están llegando situaciones, se están viendo resultados en ese plano y habría que luego de esa implementación conseguir resultados a través de la gestión de los docentes a través de la sala de clases...

E.: es decir ¿usted ve estos PME como que pueden posibilitar un cambio acá?...

R.: si po si y lo otro que poder en algún momento... recuperar más recursos el colegio, a veces son escasos, a nosotros nos toca un 30% es nada, debería a lo mejor podría ser al revés 60 para nosotros y 30 para la corporación...

E.: y ¿qué problemas cree usted que trae para el colegio esa disparidad porcentual que tienen sobre los recursos?..

R.: los recursos, bueno nosotros nos manejamos hoy día con asistencia... y tenemos una asistencia promedio de 81%, por lo tanto s bajo el ingreso porque es baja la matrícula obviamente se... se nota más todavía con la asistencia y si hubieran mayores recursos podríamos tener más cosas, recién estamos implementándonos, como por ejemplo teníamos un data para toda la comunidad, 20 cursos, hoy día ya han llegado por lo menos 10 creo que llegaron, cosas de ese tipo, entonces hay más facilidades de trabajar, ir implementando situaciones, desarrollo académico...

E.: eh... por último, la última pregunta, usted como miembro de equipo de gestión ¿qué medidas ejecuta o tal vez ejecutaría para la superación de dificultades durante la implementación de estos PME?...

R.:... para la... bueno para poder suplir todos todos los problemas que hemos tenido... yo creo que evaluaciones constante, eh... poder ejecutar un plan completo, con todos los

estamentos involucrar a todos los participantes, apoderados, a los alumnos que son fundamentalmente, ellos son los beneficiarios de este plan y de acuerdo a esas necesidades nosotros también eh... poder lograr o... plantear las necesidades que tiene este PME y salir al encuentro de las, de las reales necesidades que tienen los padres que es muy baja la escolaridad y por ende eso repercute en la... en los estudios de los chiquillos y para eso tener eh... más especialistas...

E.: ¿qué otras medidas ejecutaría usted?...

R.: no sé, yo creo que... trabajo directo con ellos nomas

E.: ¿ y a nivel de organización escolar acá, considerando a sus funcionarios equipo de gestión, profesores?... ¿ejecutaría alguna medida ahí?...

R.: con los funcionarios, hay un segmento del colegio que no participa... que es la parte de los asistentes de la educación que tienen una labor importantísima, llámense inspectores y auxiliares que no están considerados hay... hacerlos participar po porque son parte fuerte y están directamente relacionados con los padres y con los alumnos que es justamente la parte donde están las falencias...

E.: ¿alguna otra medida?...

R.: no...

E.: ¿desea acotar algo más?...

R.: yo creo que poco lo que he podido ver o participar en esto porque el tiempo, ha sido breve todavía... y... son muchas necesidades

E.: bueno okey dejamos hasta acá la entrevista, muchas gracias...

R.: no, gracias a ti...

Miembro de equipo de gestión/Directivo Número 4

E.: eh bueno comenzamos la entrevista con un integrante del equipo de gestión del establecimiento eh... la primera pregunta consiste en saber ¿qué es para usted un PME?...

R.: bueno es un programa, un plan de trabajo de mejoramiento educativo dice el nombre que tiene que ver con acciones que se realizan en diferentes áreas para mejorar la... la la... para mejorar e implementar la gestión, porque muchas veces uno tiene ideas, pero no tiene financiamiento, entonces la idea es juntar el objetivo, juntar las ideas, las iniciativas junto con financiamiento dado a través de la ley SEP

E.: ¿qué utilidades vería usted en este PME?...

R.: yo creo que el PME, la ley SEP en general es una gran oportunidad, el tema yo creo es que está mal implementado porque la administración central hace que se todo muy lento, la bajada de los dineros, tenemos poco porcentaje de... para nosotros como institución gestionar, por lo tanto hay muchas iniciativas que son comunales que no responden necesariamente a las necesidades de la comunidad, entonces yo creo que como idea era buena, pero la implementación no ha sido la correcta

E.: okey, yo quiero saber y quiero que usted me cuente ¿cómo se construyó el PME del establecimiento?, primero que me señale cómo fue más o menos el proceso de construcción y luego vemos el de este año...

R.: el año pasado el proceso de construcción fue eh... en los consejos técnicos, se trabajaban algunas iniciativas, se recibieron iniciativas de parte de los docentes, de los asistentes de la educación y también iniciativas que eran desde el equipo de gestión, dando énfasis a aquellas, a aquellas áreas donde estábamos más deficitarios según el diagnóstico institucional, este año ha tenido otras características porque eh... hubo una gestión nueva un director nuevo y... eh... que ha tenido que a partir un poco de 0 porque todo esto requiere un proceso de adaptación, entonces las iniciativas también se han trabajado en los consejos con los docentes, se ha dado libertad para que ellos puedan levantar acciones eh... y estamos en ese proceso po, construyéndolo todavía, todavía en proceso de construcción...

E.: y usted ¿cómo ha visto la participación de los docentes tanto en el primer PME construido como en el actual que se está construyendo?...

R.: yo siento que los docentes participaron más en el del año pasado que en el de este, pero es por una razón lógica creo yo, porque la gestión del año pasado venía con años anteriores con la misma administración, entonces habían lineamientos y formas de relacionarse claras, en este año estamos en un proceso de ajustes por lo tanto no todos han participado ni de la misma forma... con la misma energía... (breve interrupción)...

E.: eh... ya, entonces usted me contaba sobre los docentes sobre su participación el año pasado y el actual, que... debido parece al cambio de dirección remeció ahí...

R.: claro.. lo que pasa es que no hubo solo un cambio de dirección también eh... hubo el año pasado tuvimos eh... una situación particular con la.. con el departamento de la unidad técnico pedagógica, la... las dos jefas de UTP tuvieron mucho tiempo licencias y estuvieron en ausencia, por lo tanto el proceso eh... se tuvo que hacer en ausencia de ellas en general y... este año tenemos otra jefe técnica que no es la misma de los años anteriores que asume en un primer momento y después han llegado otras jefas técnicas, varias más entonces eh... ha sido todo un proceso de adaptación en diferentes áreas y por supuesto eso influye también en el PME, no solamente es el director el que cambia, han cambiado más situaciones, no solamente la dirección...

E.: y ¿como diría usted que este por ejemplo procesos de adaptación dificultan el PME y la adaptación, participación etc.?...

R.: dificultan porque se supone que se... van cambiando los énfasis según las miradas... eh... puede ser mejor, pero, más o menos, igual, yo no estoy para evaluar eso... pero si siento que dificulta en el sentido de que... la mirada de un director es diferente a la mirada de otro director porque... sus formas de de conocer y de convivir con la comunidad son diferentes, entonces no es lo mismo que se aplica en la comunidad X va a resultar en la comunidad Z y para uno dar los énfasis tiene que más o menos conocer y eh... y cuando hay una gestión nueva pasa por esta situación de empezar a conocer... empezar a conocer y reconocer aquellas cosas que están más débiles, donde poner los énfasis eh... curriculares, siempre a hablar de cobertura, siempre vamos a hablar como de los mismos patrones de mediciones estandarizadas y todo eso, siempre vamos a

hablar de eso pero a la base por ejemplo, a la base de todos los aprendizajes eh... de contenidos curriculares esta la convivencia escolar por ejemplo, a la base, porque sin convivencia escolar no se da ninguna de las otras realidades, entonces pero para saber qué hacer en convivencia escolar tengo que conocer la convivencia escolar que hay en esa comunidad, eso es muy diferente en una comunidad que otra, no se repite, siempre lenguaje si vas a pasar sustantivos, adjetivos, no se... eso siempre se va a repetir, pero lo que se da en convivencia, las formas de relacionarse, los climas escolares eso es diferente en cada institución y es muy importante estar muy... muy impregnado de eso como para tomar decisiones, para el énfasis, entonces yo creo que todo tiene un tiempo, entonces este año es un año de adaptación, a lo mejor, el próximo año si esta el mismo director ya va a tener otra mirada de la situación...

E.: y teniendo en cuenta tanto el PME 2013 como el PME 2014, ¿para que se implementaron estos PME en el establecimiento?, ¿qué énfasis?, ¿qué buscaban principalmente?...

R.: ¿desde la institución o desde la mirada eh...?...

E.: la mirada institucional...

R.: yo creo que se implementaron como para... dar financiamiento a aquellas acciones que parecen importantes y... y que antes no se podían realizar porque no se tenían los medios, yo creo que ese ha sido la... los lineamientos que han tomado los PME, no en este colegio, en todos los colegios que yo ubico por lo menos...

E.: ¿y qué acciones podrían ser esas para el caso de este establecimiento más menos?...

R.: por ejemplo, por decir algo, las salidas pedagógicas... cuando tú tienes un PME están planificadas las salidas pedagógicas, tú tienes acceso a la movilización a pagar las entradas, a lo mejor comprar las colaciones que van a llevar los niños, entonces estas abriendo un marco de posibilidades diferente que antes no tenías, porque no tenias dinero ni siquiera para pagar la locomoción, entonces eso es abrir por una parte eh... por otro lado por ejemplo, las actividades de convivencia escolar que tienen que ver generalmente con.. eh... con generar situaciones eh... de convivencia sana entre los estudiantes o entre los diferentes estamentos que finalmente van a repercutir en los estudiantes, también antes no tenían financiamiento, entonces por ejemplo si tu querís desde que los niños por decirte para fiestas patrias pudieran eh... confeccionar volantines, no tenían ni el papel de volantín, ni los palitos de volantín, ni el hilo de volantín, entonces ahora si tú haces una acción que tiene que ver con esa celebración, tienes acceso a poder comprar esos materiales que no siempre antes los tenían los niños, en algunas familias te traían los materiales, pero había un grueso que no los traía, nosotros como colegio no teníamos de donde sacarlo, la verdad es que siempre los (inentendible), han sido como mantención, para comprar el cloro, los escobillones, esas cosas, pero para comprar útiles escolares que los niños necesitaban no daban, JUNAEB también manda un set de útiles, pero evidentemente todas esas cosas son insuficientes y más son insuficientes cuando tu quieres crear otra posibilidad, otro tipo de acción pedagógica, entonces el PME se abre un poco para eso y en este colegio se ha abierto un poco así...

E.: eh... yo quería saber desde su apreciación ¿usted como ha visto que fue o cómo fue la respuesta de los docentes ante la implementación de los PME?... la misma lógica ante la del año pasado y a actual...

R.: mira yo creo que el año pasado y ahora y los años anteriores, porque nosotros aparecemos en el mundo el año pasado, pero nosotros tenemos una cantidad de años anteriores cuando éramos Anexo, siempre han existido las mismas dificultades, administración que ha habido ha pasado la misma dificultad, finalmente se solicitan, se crean las acciones eh... se levantan las... solicitudes para dar eh... cumplimiento a esas acciones, las solicitudes me refiero en materiales y siempre ha sido dificultoso y es lento y llega cuando no tiene que llegar... siempre paso eso... a pasado, paso el año pasado, pasa este año, todos los años ha sido dificultoso dificultoso, porque o centralizan mucho las comprar o compran las cosas que t no quieres o te las compran con otras características técnicas es engorroso el proceso, los directores, ambos directores, la directora del año pasado y este director hacen todos los esfuerzos por gestionar y me consta, por gestionar el... el que leguen los insumos en el tiempo adecuado para que los docentes hagan lo que tienen que hacer, pero la realidad es que cuesta mucho, es muy burocrático todo...

E.: y por ejemplo, ya una respuesta a nivel interno, sacando lo de por ejemplo lo de las relaciones en este caso que serian con su sostenedor ¿cómo ha sido la respuesta docente acá a nivel de organización en cuanto a adopción tal vez de lo que son los PME?...

R.: mira eso eh... es variable, porque si bien es cierto hay... un grupo de docentes que manifiesta la mejor voluntad y las mejores intenciones para cuantas iniciativas sean eh... en relación al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes eh... hay otro grupo que... se mantiene indiferente o se mantiene negativo frente a cualquier iniciativa que tu presentes, que es como una negación permanente, no es la iniciativa con la que no están de acuerdo, sino que es una negación permanente frente a casi todo lo que sucede, que no sea algo que no se les ha ocurrido a ellos, entonces hay un grupo que es así, un grupo afortunadamente mejor, hay otro grupo que es muy positivo, muy propositivo, muy cargado que siempre esta involucrado que se preocupa de que todo resulta bien, que pone toda su energía, inclusive más allá de sus horas de contrato de las obligaciones que llevan para el rol, la función para la que están contratados, son comprometidos po, y hay otro grupo que depende, que se mueve para allá, que se mueve para acá... que se puede sumar a lo positivo pero con menos energía... con menos energía con tratando así, pero "ya bueno", pero hasta ahí nomas, no es un grupo eh... homogéneo, no es que todos se sumen y asuman las actividades eh... yo diría que... hay un grupito que es bien resistente, pero es un grupo menor...

E.: ya y... por ejemplo ¿y usted que cree que haga a este grupo resistente?...

R.: ¿cómo que haga?...

E.: ¿qué afecta o qué cuestión de la organización, puede que haga que estos grupos sean resistentes a las iniciativas?...

R.: yo creo que hay personas que son resistentes a cualquier cambio, entonces o le molesta eh... el cambiar el switch, con nuevas estrategias o hacer un esfuerzo para adaptar nuevas formas de trabajo o... también eh... les cuesta adaptarse a una nueva

gestión, ah... a nuevos lineamientos, entonces cuestionan todo lo que venga de ahí... y hay otros que simplemente no les interesa y están esperando jubilar o que no tienen ganas nomás, y que finalmente lo que uno siempre escucha son puras quejas de los estudiantes, entonces se naturaliza el hecho de... de hablar mal de los chicos, o sea que tienen límites, que no van a poder, mira de donde vienen, mira como se portan, mira como hablan, mira como se visten, no logran entender que esta es nuestra comunidad esta, que nuestra comunidad es así y nosotros primero para trabajar con ella tenemos que aceptar la realidad, no es lo que nosotros a lo mejor criaríamos a nuestros hijos, no es eso es otra comunidad propia que tiene cultura propia y en la cual una tiene que partir reconociéndola y... y tratar de legitimarla para poder hacer los cambios desde adentro... para que los niños se sientan parte de ellos y en forma afectiva tú puedas hacer el cambio, no por la imposición, no por la autoridad, por la represión, sino que por el convencimiento, yo veo que hay docentes aquí que son súper afectivos y que es un grupo que ha sido muy desordenado, otro año ha sido muy bueno porque la profesora puede ser rígida, estricta, pero lo hace con mucho afecto y esos grupos siempre tienen buenos resultados, a lo mejor ni tanto académicamente, pero son grupos cohesionados que logran identidad y que los niños se sienten contentos dentro de aula, independiente de sus dificultades de aprendizaje intelectual por ejemplo, pero se sienten identificados, les gusta estar en esa sala, les gusta estar con esa profesora, me entiendes y se nota clarito la diferencia clarito...

E.: okay, y por ejemplo eh... ¿qué repercusiones de PME en la labor diaria de los docentes? ¿que ha visto usted o que cree usted que ha repercutido en la labor diaria de los docentes?...

R.: en lo que te digo, que yo creo que tiene que ver en que ahora hay más medios económicos, uno puede pensar un poco más, atreverse como un poquito más a soñar... (breve interrupción)...

E.: y esta por ejemplo estas repercusiones ¿han sido en los dos años por igual en la labor diaria de los docentes?...

R.: no... creo que el año pasado eh... a ver mira, todos los años han habido diferentes énfasis, por ejemplo al principio cuando se crearon los PME en los colegios no había nada, entonces había que implementarlo todo, entonces había que comprar tecnología, comprar datascopes, comprar notebooks, comprar grabadoras me entiendes, comprar, comprar, comprar, porque no había nada... y ha pasado y ha ido pasando el tiempo y con los años se ... se ha tenido que reponer, este año hubo que hacer una compra importante de datascopes y notebooks, para que, para tratar de habilitar en todas las salas eh... los medios audio visuales, pero eh... eso se está, este año se ha dado énfasis para generalizarlo en todas las salas, en otros años habían unos pocos y se... eh... se cambiaban, se prestaban a unos, se prestaban a otros y se dio otros énfasis, por ejemplo el año pasado se contrató eh... la labor de una trabajadora social que hacía visitas domiciliarias que nos ayudaba en el tema de la convivencia, que se preocupaba de los niños que tenían situaciones de más riesgo para tratar de apoyar a XXXXXX en este contexto con las redes que eso requiere mucho tiempo... cuando tu vienes XXXXX XXXXX, esta comunidad si bien no es tan pobre, es muy vulnerable... muy vulnerable en términos de, en términos de droga muy vulnerable en términos de delincuencia

vulnerable, en términos de abandono de los niños muy vulnerable, entonces hay muchas cosas que solucionar todavía...XXXXXX...

E.: y en cuanto a las repercusiones de este año ¿cuales ha visto usted?...

R.: por eso te digo, el año pasado se trato de darle más énfasis a la convivencia, este año se ha tratado de dar más énfasis a volver a implementar a lo que ya se estropeo, se perdió, se hecho a perder, se... que ya no está..

E.: ¿pero las repercusiones en el trabajo docente?...

R.: en el trabajo docente yo siento que... siento que ellos ahora de hecho eh... ellos creen porque todavía no ha sido todo comprado, pero ellos tienen la sensación como que van a llegar más cosas nuevamente, más cosas es una palabra muy general, más elementos tecnológicos que les van a permitir volver a varias las clases por ejemplo, usar mas TICS y más al mismo tiempo, porque es diferente 2 datas para toda la media, que tener 5 datas para toda la media, porque da más posibilidades...

E.: y por ejemplo ¿las repercusiones han pasado solo en lo económico han habido en otro ámbito?...

R.: yo creo que el PME permite como ordenarse también, da la oportunidad de hacer propio un plan de trabajo, antes habían igual habían planes de trabajo, de orientación, UTP, de dirección, pero esto a lo que viene es a juntarlos en un mismo paraguá todas las áreas y en ese sentido es importante eh... los docentes siempre sienten que ellos debiesen ser los protagonistas y los que definen el PME, pero a veces por la velocidad en la cual se interactúa y en los pocos espacios que hay, porque los colegas algunos tienen por decirte 25 horas de clases y 26 de contrato, por lo tanto algunos ni siquiera se quedan a los consejos técnicos no tienen oportunidades muchos de participar que debiesen tener por supuesto, entonces si hubiésemos logrado que los colegas tuvieran 60 40, 60 de aulas y 40% más de contrato cosa que nos alcanzara a ver estos tiempo en que todos participamos y todos construimos el PME, yo creo que en esa medida el PME va a ser más asumido por cada uno de los integrantes en se sentido van a poder protagonizar más, porque... nosotros tenemos horas de consejo dos horas los días miércoles de un cuarto para las 4 a un cuarto para las 6, ahí no se quedan todos los docentes, se queda un grupo chico, además de grupo que se quedan, ahora se restan los que están en evaluación docente, porque por un convenio ellos tienen derecho a estar de las 2 horas una sola hora y de toda la semana en una hora y media tu no alcanzas a tratar todos los temas de gestión de un colegio... entonces muchas cosas que van quedando afuera y que tu finalmente en lugar de construirlo como comunidad, terminas informándolo, "vamos a hacer esto, vamos a hacer esto otro, vamos a hacer", porque es más rápido informar que decir, "sentémonos reflexionémoslo y veamos como lo vamos a hacer"...

E.: ¿y cómo ha sido la respuesta de los profes ante solo esta relación de información más que de construcción de cosas?...

R.: se niegan po... se niega, pero también cuando los invitas a construir y ellos dicen "¿a qué hora lo vamos a hacer? y ¿cómo lo vamos a hacer?", porque de verdad no tienen tiempos... o sea tampoco es una cosa de que... de que se nieguen por molestar, de verdad no hay tiempos, o sea tu estas siempre recargando, siempre recargando, pidiendo una

cosa, pidiendo otra, pidiendo otra, entonces por ejemplo, las planificaciones clase a clase, "o que rico hagamos planificación clase a clase", todos sabemos que eso sería ideal pero ¿a qué hora la hacen?, ¿a qué hora atiende a los apoderados?, ¿a qué hora atienden niños?, ¿a qué hora revisan pruebas?, crean pruebas, ¿a qué hora ponen notas?, ¿a qué hora las suben s SINEDUC?, me entiendes si tu empiezas a decir en que minuto en que minuto en que minuto, te das cuenta que la mayoría, hay algunos que tienen hartas horas libre, pero la mayoría tiene muy poquitas horas, donde hacer eso...

E.: y este aspecto que usted me señala ¿se ha dado en los dos años?...

R.: no en los dos, en los dos años...

E.: eh... pasando a la siguiente pregunta ¿cómo describiría usted la participación de la comunidad educativa en la implementación del PME en el liceo?, ¿cómo describiría usted su participación en esto?...

R.: pasiva...

E.: y explicando un poquito ¿por qué es pasiva?...

R.: por lo que te decía, por falta de tiempo...

E.: ¿en ambos años?...

R.: el año pasado creo que participaron un poco más, no ha sido una participación activa así como que "ya hagamos esto y pongamos", no no hay un grupito que genera este movimiento que se suma y todo, ellos son más eh... protagonistas, pero la mayoría tiene una relación pasiva...

E.: y por ejemplo ¿usted cómo definiría este grupo que es como más activo más?...

R.: en general es gente que primero le apasiona lo que hace, o sea que... vibra con la educación, que acepta a los estudiantes e su realidad, entonces no entra en confrontación con el estudiante sino que trabaja con el estudiante, ellos en general son, eso no quiere decir que a uno no le moleste que el chiquillo por ejemplo hable con garabatos, no quiere decir eso, quiere decir que lo reconoce y a pesar de que uno puede no compartir ciertas formas, igual uno reconoce al otro como un individuo legítimo con el cual uno trabaja, es como la diferencia entre creer que es alumno o estudiante me entiendes, es tipo de diferencias, cuando veo yo que yo soy el dueño del conocimiento y tu eres alguien que viene a recibirlo solamente o cuando creo que... juntos podemos construir... es una mirada diferente, entonces esos profes que en general tienen esa mirada diferente son los que impulsan, impulsan, impulsan, están con energía para ayudar a implementar cualquier acción del PME que les haya... que haya nacido de ellos o de otros...

E.: y por ejemplo ¿cómo es la relación de estos profesores, tanto de los buenos con los malos con el equipo de gestión?... ya que estábamos hablando de las relaciones con los alumnos...

R.: en general estos que son positivos tienen buena relación con el equipo de gestión, tienen buena relación porque no lo ven como un oponente, sino como un colaborador, el equipo de gestión finalmente a lo que va es a colaborar frente a lo que pasa centralmente en el aula, porque ahí es donde en mayor parte se dan los aprendizajes en el aula, en la

clase, también hay otros que se dan en el recreo y en otros espacios, pero me refiero a que el centro... el énfasis de una escuela se da en el aprendizaje en el aula y todos los que trabajamos en el equipo de gestión es crear las condiciones para que esas aulas funcionen lo mejor posible y para que la mayor cantidad de niños puedan aprender...

E.: ¿y cómo es la de los profesores malos?...

R.: yo creo que tienen lejanía, porque ellos... yo creo que un profesor cuando no le pone corazón a lo que hace él lo sabe... cuando ya le da lo mismo él lo sabe, cuando la actitud es "ah.. ya pa que más" él lo sabe, entonces trata de ocultarse, ojala pasar lo más invisible posible

E.: y este fenómeno por así decirlo ¿se ha dado en los dos años 2013-2014?...

R.: el 2013 el grupo negativo era menos, el 2014 ah aumentado...

E.: ya... y eso, o sea ¿se ha visto reflejado en el actual PME en cuanto a dificultades y cosas así?...

R.: no se si reflejado en el PME, pero si en el clima al interior del colegio... a las relaciones interpersonales...

E.: ¿usted cómo describiría la participación de los directos en el PME?, tomando nuevamente el año 2013...

R.: ¿a quién tomas por directivos?...

E.: equipo de gestión, director...

R.: lo que pasa es que según el estatuto docente los directivos son director e inspector general, esos son los directivos superiores de un colegio, después hay docentes directivos técnicos que son los UTP y orientadores y de ahí están los coordinadores

E.: jajaja bueno entonces tomemos ese grupo que me señala...

R.: ese grupo que tú me señalas es del equipo de gestión ya... el equipo de gestión es el que participa en la confección del PME básicamente y uno trata de ir sumando al resto de los docentes, de los estudiantes, de los apoderados, cuando corresponde cosa que con ellos si es difícil, muy difícil, pero si del... de los... de los docentes básicamente...

E.: pero en el 2013 ¿cómo fue la participación de este equipo de gestión?...

R.: el 2013 fue bien dificultosa, porque como te digo las jefes técnicas tuvieron grandes dificultades, no estaban cuando estaban trataban de desarmar lo que se había armado y... eso sucedió y después finalmente no estuvieron más y nosotros tuvimos que asumir las cosas que nosotros habíamos propuestos, más las que habían propuesto ellos, tuvimos que asumirlas todas nosotros el grupo que se pudo, entonces fue una situación de hartos... de harta exigencia para los que estábamos...

E.: ¿y en el actual cómo ha sido esta participación?...

R.: no ha sido más repartidas, ha sido más repartida, todavía esta confeccionándose, si todavía no hemos terminado, todavía estamos en este proceso de PME...

E.: ¿y usted cómo caracterizaría esta participación actual?...

R.: ¿equipo de gestión?..

E.: si...

R.: activa, muy activa, nosotros por decirte, nosotros tenemos divididos las cosas, todo lo que tiene que ver con liderazgo por supuesto está a cargo de dirección tiene que ser así, todo lo que tiene que ver con recursos está a cargo de dirección e inspectora general, todo lo que tiene que ver con la gestión curricular está a cargo de utp y todo lo que tiene que ver con convivencia está a cargo de orientación y inspectoria general, porque nosotros afortunadamente trabajamos muy bien XXXX-XXXXX hay como una unión en el trabajo, podemos detectar bien los focos de trabajo, donde poner los énfasis, hay un buen diagnostico de la comunidad en ese sentido...

E.: usted ¿cómo describiría la participación de los alumnos de los PME?...

R.: la participación de los alumnos es escasa de los PME, en general ellos son beneficiarios, más que creadores

E.: ¿esto se ha dado en los dos procesos?...

R.: si, si...

E.: ¿cómo se han involucrado en esto?...

R.: en el diagnostico se han involucrado, han participado todos, eh... en ambos PME... y en todos los anteriores también, siempre a los algunos se les ha dado, porque cuando se hace el diagnostico institucional se invita a todos los estamentos a participar, a los asistentes, a los apoderados, a los estudiantes... entonces ellos han participado, pero en la decisión con respecto a iniciativas propias hay eso es débil, algunas veces ellos han propuesto una iniciativa y se la toma en cuanto y se implementa en el PME, pero no es transversal a todas las áreas que ellos pudiesen influir, eso no funciona así... aún cuando podríamos en lo teórico, podríamos pensar que eso pudiese funcionar así, sería lo ideal, estaría bien...

E.: eh... ¿cómo describiría usted la participación de los apoderados en la construcción de los PME?...

R.: menos po, menos, un grupito muy minoritario trabaja con el... en el diagnostico y en la implementación, luego no trabajan nada, no trabajan el año pasado, no trabajan este año, no trabajaban antes, mira si tu vez la convocatoria de reunión de apoderados es bajísima, tú haces una actividad pensada en mil cosas, todo es minúsculo

E.: y usted ¿a qué cree que se debe este no participación de los apoderados?...

R.: hay hartas cosas... eh... perdón hay hartas variables, primero que en general los estudiantes están yo que XXXXX XXXXXXXX eh... en general tienen una sensación ellos de abandono en muchos aspectos, uno de esos aspectos tiene que ver con la falta de presencia de sus padres o porque el papá no está o cuando esta trabaja mucho, por lo tanto o... porque está en otra cosa, está en consumo, esta dedicándose a otras actividades eh... entonces finalmente no está en la dinámica presente, no está en la conversación, no

está en la hora de almuerzo, no está en la hora de once, no pregunta cómo te va, no participa de la vida del niño, en el colegio menos po, si no están en la casa, menos van a estar en el colegio, aquí hay muchas mamás súper responsables que trabajan muchos, señoras muchas asesoras del hogar varias que tienen horarios malvados o sea que salen a las 7 de la mañana del colegio, o sea perdón de la casa a sus trabajos y después llegan a las 8 o 9 de la noche, por lo tanto pedirle que vengan a reunión ya es... imposible porque no tienen horario para hacerlo, cuando tu citas un apoderado las señoras prácticamente están arriesgando entre comillas su trabajo para venir a la citación, entonces también tienen qué, entonces menos van a venir a una jornada de PME po, o sea de que estamos hablando, hay un grupito minúsculo serán 1 o 2 apoderados por curso, uno o dos con suerte que pudiesen involucrarse un poquito más hasta por ahí nomas, tu citas por ejemplo aquí 20 cursos, si tu citas 2 por curso con suerte llegan 8 apoderados de 40 que debiesen llegar, si dijera 2 por curso, llegan 8 7 a veces no llega ninguno, nosotros el año pasado para hacer la cosa del PME para... primero para conformar el centro de padres y apoderados, nosotros tuvimos reuniones, te voy a contar, día miércoles a las 7 de la tarde... llego 1, cambiemos la hora, día eh... no me acuerdo si era miércoles, martes, no me acuerdo a las 3:30 de la tarde cuando salían los niños, se quedaban 3... un día a las 8 de la mañana a la hora de ingreso con suerte entraban a la reunión para poder conformar el centro de padres 6, esa era la convocatoria y estábamos citando a todos los apoderados... entonces tú no puedes pretender a no ser a través de una encuesta a que participen, entonces como "¿qué cosas les gustaría que pasaran?... todos encuentran que es súper bueno que haya escuela para padres, talleres de habilidades parentales, talleres con los papás de prevención no se de drogas, todos encuentran que es súper bueno, pero cuando tu lo haces no viene nadie o vienen 2...

E.: okey, pasando a la siguiente pregunta ¿qué aspectos de la organización escolar o del equipo de gestión, organización docente cree usted que han limitado el funcionamiento de los planes de mejoramiento escolar?, tomando los dos que han funcionado acá...

R.: yo creo que limita primordialmente es la cantidad de hora de contrato para que os docentes tengan tiempo de hacer trabajo pedagógico, porque en base a la reflexión pedagógica uno puede plantear un PME que fuera más eficiente porque hay que detenerse a conversar, a pensar, a replantearse, pero eso no sucedió así...

E.: ¿algún otro aspecto que usted vea?...

R.: eh... también el desgaste, la frustración, como sentir que no... que no vale... no vale la pena el esfuerzo

E.: ¿esta frustración en qué sentido, a que se relaciona?...

R.: se relaciona a hartas cosas, por ejemplo los profesores a contrata todos los años creen que no los van a contratar el próximo año o los que están contratados indefinido les da lo mismo lo que pase total ellos son indefinidos igual van a quedar lo hagan bien lo hagan mal van a quedar igual, por lo tanto para que se van a esforzar también, me entiende hay excusas para todo y así se da...

E.: ¿algún otro elemento que vea usted?...

R.: no yo creo que básicamente es eso, bueno que además también la frustración con aquellas cosas que se quieren hacer y luego no se hacen porque las platas no llegaron, se compro mal... me entiendes, también eso frustra, porque tú tienes hartas ganas de hacerlo, pero te diste cuenta que en realidad no lo va a lograr hacer bien, porque no van a llegar, lo compraron con otras características, luego después, por ejemplo al principio los PME, te estoy hablando del 2008 9 cuando empezaron los primeros, tu decías "a ya vamos a contratar una asesoría de..." una vez tuvimos a la Universidad de Concepción en otro colegio en el que yo estaba, pero resulta que a la Universidad la contrataron a partir del mes de agosto para hacer el PME que era de ese año, por lo tanto tuviste que inventar un montón de cosas que nunca sucedieron, para qué, para justificar esa plata de contratación, entonces tú te das cuenta que las cosas no son transparentes, las situaciones no se dan en términos de eficiencia y finalmente eso provoca frustración, no solamente en los docentes sino que también en los equipos de gestión, hay cosas que tu sabes que no van a suceder, hay contrataciones que tu sabes que se hacen en... para hacer un negocio que beneficie a otros que no son los niños que finalmente son los dueños de la ley SEP, entonces tu sabes que eso se da y eso provoca frustración en y limita tus ganas de... y para hacer cualquier cosa eh... para plantear cualquier mejoramiento eh... evidentemente tengo que partir desde la motivación interna, cuando tu ya te frustraste porque viste que esa es la forma el modos operandi de varias administraciones, yo no estoy diciendo que esta, varias todas de hecho todas y no en La Florida, en La Florida y en otras comunas, afortunadamente yo tengo muchos amigos docentes que están en diferentes comunas y en todas pasa lo mismo... entonces es como que... el espíritu de la ley era muy bueno, pero como la implementaste ahí está el problema...

E.: okey eh... ahora vamos a pasar al polo opuesto, por lo tanto yo le voy a preguntar ¿qué aspectos de la organización escolar cree usted que han facilitado el funcionamiento de los PME? de los dos que se han hecho acá...

R.: la disposición, la buena disposición de algunos...

E.: la disposición de algunos...

R.: de algunos que en un momento son más y en algunos momentos son menos... pero esa disposición es lo que facilita que finalmente, porque tu no sacas nada con comprar 10 datas si después no los vas a usar no tiene ningún sentido

E.: ¿ y esta disposición en que más se vería reflejado?...

R.: en todo po, en todo tiene que ver con todo con la disposición que tú tienes para sentarte, reflexiones con la disposición que tienes para plantearte nuevos objetivos, nuevos desafíos, crear nuevas posibilidades, algo que no se haya hecho antes o que se haya hecho y haya sido eficiente como lo voy a hacer, después para implementar eso que yo dije que quería hacer con esto... todo eso pasa por la disociación, si tú no tienes buena disposición no pasa por ninguno de los pasos en forma adecuada

E.: ¿y alguna otra... aspecto que haya facilitado cree usted?...

R.: yo creo que en ese sentido el compromiso de ambos directores de tratar de gestionar en forma eficiente, tratar de conseguir el financiamiento, tratar de hacerlo a tiempo... el ... las iniciativas y ganas de ellos en ambos he visto que se han esforzado por hacerlo, no

ha sido así como " a ya que lata, se me olvido no lo hice", siempre ha sido así como con ganas con... con eh... interés de que resulte...

E.: ¿y algún aspecto que usted vea que facilite este funcionamiento a nivel de formas de organización acá de los estamentos sus relaciones?...

R.: evidentemente, los funcionarios cuando son más escuchados se involucran más, cuando se sienten más escuchados eh... pero tampoco fíjate es tan variable, o sea perdón es tan constante esto, porque... porque a veces las personas se involucran en base a la presión y la amenaza en base a la autoridad a lo autoritario de la gestión, en base como a la "bueno este otro año no contaremos con usted" en base a eso a veces se motivan más, pero eso no se dice en forma explícita, pero se da a entender, entonces a veces puede que se involucren más pero no necesariamente lo hacen porque creen en esto...

E.: okey eh...

R.: para algunos eso no es forma y se restan, para otros esa es la forma y obedecen, otros se motivan y no necesitan de esa forma y se motivan e impulsan igual me entiende, hay diferentes estrategias que se usan en diferentes momentos...

E.: entiendo eh... teniendo en cuenta los PME que se han desarrollado acá en el establecimiento eh... y en base a como han funcionado ¿qué posibilidades de cambio ve usted en el establecimiento mediante la implementación de PME?...

R.:... fíjate que no soy muy optimista con respecto a eso, porque creo que mientras no existan, ¿cómo lo digo pa que suene menos fuerte?... yo creo que la educación es la madre de las batallas y que todos hablan de educación en este momento de educación pública, de mejorarla, de meterle más plata, pero que creo que todos trabajan sobre la marcha, nunca hay una reflexión profunda con respecto a que es lo que se debe hacer, entonces todos son parches, parches, parches sobre los parches, sobre los parches, sobre los parches, yo no siento francamente que nadie... excepto los que no están eh... dirigiendo eh... lo tomen tan enserio, entonces todos hacen pinceladas, tu viste por ejemplo lo de los rankings cierto, se crea un sistema de ranking para trata de que los niños que son más vulnerables tengan mayor acceso a la universidad, entonces los de los emblemáticos se vienen a inscribir a los vulnerables y aprovecharon de allá y ahora vienen a aprovechar de acá me entiende... entonces las cosas que empiezan con muy buenas intenciones terminan siempre eh... implementándose porque no se toman en cuenta, no se da el tiempo de tomar en cuenta todas las variables que pudiesen actuar cuando se implementan, entonces con los PME pasa lo mismo mientras no se dé el tiempo, no nos den el tiempo de sentarnos, de reflexionar profundamente que es lo que esta comunidad necesita, no lo que yo quiero XXXXX no no es eso, es lo que la comunidad necesita, según sus característica y entregando todos los dineros que sean necesarios para esta comunidad, mientras eso no suceda el PME no va a marcar la diferencia, el PME es una bajo mi punto de vista es una forma de justificar platas que se invierten en educación, pero no se dan los tiempos, no es serio finalmente, no es serio, no es un trabajo que está pensado desde ya... por decirte voy a decir una tontera a lo mejor "los niños entran el 5 de marzo o... ya no importa que entren el 12, entren el 19, no importa pero los profesores se van a juntar y van a durante 15 días van a trabajar seriamente el PME y lo van a implementar, lo van a subir a la plataforma, van a hacer todo el proceso y en marzo cuando los niños entren el 19, las platas van a estar ahí y

partimos altero con todo", me entiende eso sería serio, porque además yo empiezo en marzo, hago el diagnóstico hasta abril por decirte, subo las acciones en abril y entre que empiecen a llegar las platas pasa mayo, las contrataciones de este y de lo otro y no sé que empieza en junio, finales del segundo semestre implementas el PME, entonces eso no es serio eso es justificar platas, entonces "tengamos talleres extra escolares ¿qué talleres ponemos?, ya los que la COMUDEF dice", entonces todo es así juntai 10 profesores "ya mira a los cabros ni siquiera le interesan esos talleres pero tú los das" porque tienes justificar, tienes que pagarle a esos profesores, entonces tienes que subir la iniciativa y ¿qué pasa si yo no quiero hacer talleres extra escolares?... "no po teni que hacerlo porque la corporación dice que teni que hacerlos" y teni que pagarle a un profesor para que atienda 5 alumnos porque a los otros no les interesa el taller, "no pero tu teni que hacerlo", entonces ¿es serio?, esa es mi pregunta ¿es serio?... si no hay una restricción, una restricción y para tener restricción tú tienes que tener tiempo, tener las condiciones, tener el liderazgo suficiente, crear espacios en que todos digan "mira esta es nuestra comunidad, estos son nuestros niños", estudios serios por decirte de... en este momento tenemos cerca de 7000 alumnos, estos 700 alumnos ¿cuántos viven con la pura mamá por decirte?, ¿cuántos viven con mamá y papá?, ¿cuántos de ellos tienen padres que están en la cárcel?, ¿cuántos de ellos están cruzados por programas?, porque esa información nos va llegando de a gotas de a gotas, en septiembre nos llega uno que está atravesado con un programa en.. en octubre, en noviembre, en enero... diferentes momentos, porque en marzo cuando el niño viene, no vienen y se entrecruzan los datos de todos los ministerios "este niño es esto, este es Juan, Juan tiene el papá está aquí blablablá", hay fichas nacionales si eso se puede subir todo en SINEDUC y aparecer todo, si uno abre esos espacios, entonces yo sé con qué comunidad estoy trabajando, estadísticamente los datos duros me pueden servir para tomar decisiones y no las tomo con la guata, porque ese día ando deprimida, encuentro que todo está malo y tomo decisiones con respecto a eso o ese día ando optimista "no si todo lo vamos a hacer bien", no puede ser así po... entonces yo siento que por eso no nos va bien, por eso que los PME no han marcado gran diferencia es cierto que abre posibilidades de que los niños tengan acceso a otras cosas, cierto abre posibilidades, los puedes comprar, puedes llevarlo al teatro, puedes llevarlos al parque a hacer trekking, a lo mejor puedes llevarlo a la nieve a esquiar y a lo mejor conocerían otros medios ambientes, la biodiversidad y todo eso, cierto te abre esos espacios, pero ¿es eso solamente lo que necesitan los niños?, los vulnerables estoy hablando yo, porque el PME es para los vulnerables, ¿es eso lo que necesitan solamente o parte desde otro piso?... ¿cuál es la mirada?, porque si estoy hablando de vulnerabilidad, estoy hablando de vulnerabilidad en los conocimientos?, ¿esa es la vulnerabilidad con la que quiero trabajar?, entonces me tienen que permitir generar las condiciones para que esos niños estén, valga la redundancia en condiciones de aprender, me tienen que generar condiciones a mí para que yo les genere las condiciones a ellos... aquí hay niños que me dicen "tía no me puedo concentrar, no me puedo concentrar, ayer habían balazos en mi casa, bailaron toda la noche", una niña una vez me dijo "me parece escuchar aquí los balazos tía, no me puedo concentrar, la profesora habla y no me puedo concentrar" y tu encontrai que ¿la niña debería concentrarse? o ¿puedes entender que ella no y necesita un apoyo especial?, pero como aquí XXX XXX XXXX XXXXX XXXXX XXXXX XXXX... por eso los PME no creo que sean la solución de nada mientras no cambie como se generan los PME...

E.: okey, me queda claro, hemos llegado a la última pregunta que refiere, es un juego de roles, si usted fuese directora de este establecimiento ¿qué medidas ejecutaría para las dificultades que presenta la implementación de PME?...

R.: la implementación ¿qué medidas tomaría?...

E.: la construcción, implementación, todos los procesos...

R.: ... repito que no... que lamentablemente creo que no depende mucho de la dirección, sino que del sostenedor y el sostenedor me diría que depende de más arriba del gobierno central, porque creo que están mal gestados eh... pero evidentemente creo que... si uno piensa que los PME, la ley SEP y todo eso se ha creado finalmente para lograr que los niños suban el SIMCE... o que en las pruebas estandarizadas en el PISA o no sé en cuantas más salgan mejor evaluados, si uno cree que va por ahí la creación de los PME, yo pienso que... que por lo menos el... el 70% de los ingresos del PME deberían estar enfocados en convivencia, porque uno sino es capaz de generar las condiciones mínimas del niño, el niño por muchas ganas que tenga, el profesores por mucho despliegue que haga eh... el niño no está en condiciones no mas po... entre más vulnerable la comunidad más difícil generar las condiciones y eso no tiene que ver con que sean prioritarios o no, porque fíjate que casualmente lo que establece a los niños prioritarios, no siempre están ajustados a la realidad, hay muchos niños que no son prioritarios que debiesen serlo y hay otros niños que son prioritarios que uno ve que no tienen las necesidades, es como el adulto se ha sabido mover en la red, es como si está considerado o no prioritario también...

E.: y por ejemplo ¿medidas en cuanto a las formas de organización del establecimiento adoptaría algunas?, y si fuese así ¿cuáles?...

R.: yo daría, trataría de generar más espacios de trabajo reflexivo, principalmente eso, porque creo que... se genera más información, por este apuro que te digo yo que hay que cumplir con las condiciones, cumplir con lo que nos están pidiendo, cumplí, cumplir, cumplir y entonces uno genera más espacios de... de información que de construcción y... y no le damos el rol necesario a los estudiantes para también participar eh... a pesar de que aquí los niños tienen participación, más que en otros lados pero no es la suficientes para que ellos se involucren y puedan decir "esto es lo que nosotros queremos", porque finalmente es como un cambio de paradigma, yo creo que si yo estuviera en la dirección cosa que no me gustaría entre paréntesis, porque encuentro que es un rol súper complejo, pero si yo estuviera en la dirección creo que trataría de crear conciencia de que finalmente el adulto centrismo nos aleja de los niños y... y el alejarnos nos impide ser lo suficientemente significativos para que ellos aprendan con nosotros...

E.: okey ¿alguna otra medida que usted implementaría?...

R.: siempre espacios de participación, de participación para los profes, para los asistentes de la educación, o sea que fuera parte de la cultura escolar el participar, porque siento que esa es la única posibilidad de lograr que se involucren más, no sé si eso solucionaría el problema, pero creo que ayudaría a que... a que todos estuviesen más identificados con la institución porque creo que ni un PME ni ninguna otra iniciativa es lo suficientemente poderosa si la gente no está identificada con el lugar, con la función

que ocupa, no se siente lo suficientemente motivados, valorados, comprometidos eh... con la institución...

E.: okey ¿algo más que acotar?, ya hemos llegado al final de la entrevista...

R.: no, no ya he hablado harto jajaja...

E.: muchas gracias...

R.: por nada...

Miembro de equipo de gestión/Directivo Número 5

E.: eh bueno comienza la entrevista con un miembro del equipo de gestión, primero para usted ¿qué es un PME?...

R.: es un plan de mejoramiento educativo que involucra a todos los niveles de enseñanza educativas del establecimiento y que pretende mejorar las prácticas y apoyar a los niños, especialmente a los niños prioritarios que tienen un gran índice de vulnerabilidad con eso podríamos eh... ejecutar algunas acciones, planificar, después ejecutar algunas acciones que favorezcan el aprendizaje y un mejor desempeño escolar...

E.: ¿qué utilidades tendrían estos PME?...

R.: bueno eh... obviamente eh... van enfocados al... al desempeño escolar de los alumnos que tengan un mejor eh... desarrollo de las habilidades ya que las bases curriculares apuntan a eso y como está enfocado además a los niños prioritarios que tienen mayor índice de vulnerabilidad el... el colegio tiene la obligación de planificar actividades eh... en las cuatro áreas para poder eh... mejorar estos desempeños y que los niños estén en mejores condiciones frente a la enseñanza...

E.: eh... bueno entrando un poquito más a los planes de mejoramiento escolar que ha desarrollado el colegio amparado bajo la ley SEP yo quiero saber ¿cómo se construyó el PME del establecimiento el año pasado?

R.: el del año pasado eh... bueno eh... se hizo una... un diagnóstico institucional eh... que es fundamental para poder planificar un PME donde estuvieron todos los agentes educativos del establecimiento involucrados, llámese asistentes de la educación, alumnos y apoderados, profesores eh... y se preguntaron acerca de algunas áreas eh... y de algunos indicadores eh... como estamos... en cuanto a institución, sobre eso después se levantó aquellas áreas eh... acciones en aquellas áreas donde más, más bajo estábamos, donde había menor desarrollo o menor desempeño del establecimiento y de eso se priorizaron algunas, porque lamentablemente no se pueden priorizar todas, en un proyecto tú tienes que tener resultados a un corto plazo, por lo tanto hay que priorizar algunas, pero se hizo el diagnóstico institucional y sobre eso se planificaron las acciones...

E.: y ¿qué características o que caracterizo desde su perspectiva esta construcción del año pasado?...

R.: yo creo que uno, la comunidad escolar fue participativa aun cuando finalmente el... el colegio, el equipo directivo es quien determina cuáles áreas podemos eh... tener eh...

mayor éxito eh... lamentablemente el.. dentro de los recursos que llegan al establecimiento que son un 30% de lo que corresponde al ingreso por SEP que tenemos algún tipo de injerencia y de ese 30% tampoco llega todo, lamentablemente son acciones que se tienen que ir planificando muy a largo plazo en el sentido de pedir las cotizaciones y eso se puede demorar 2 3 o más meses y... finalmente algunos de esos recursos simplemente no llegan, eh... un poco de... no un poco yo creo que bastante desilusión en cuanto al trabajo que se hizo y que no pudo llevarse a cabo tal como queríamos... por los plazos que impone la adquisición o la llegada de recursos al establecimiento, muchas de las acciones son acciones comunales que no consideran para nada el punto de vista del establecimiento, aquí llego una clínica deportiva y eso significo una cantidad de millones y vinieron solo menos un par de horas, 3 jugadores de futbol y eso fue por una cantidad de millones que al colegio se la saco, que no tuvo ningún beneficio y impacto en los niños, se hizo un pre universitario en el segundo semestre, asistió solo un alumno del colegio, porque aquí ya funcionaba un pre universitarios y también con recursos del establecimiento que fueron mal utilizados, bueno y otras actividades centralizadas de la corporación que nosotros no tenemos ninguna injerencia y lamentablemente no podemos eh... reclamar más de lo que ya se reclama...

E.: ¿alguna otra característica que vea usted?...

R.: yo creo que la lentitud, la lentitud y la... poca autonomía que tienen los establecimientos para poder eh... determinar cuáles son las... los, lo más urgente y que debieran yo creo que consultar a las bases, lamentablemente aquí son los profesores en la sala de clases, son los alumnos que están siendo vulnerados también por segunda vez ya son vulnerables por identidad propia pero además eh... los estamentos eh... superiores de... no no consideran...

E.: y ¿cómo fue la construcción del PME actual?...

R.: también se hizo una evaluación a comienzo de año, se hizo un balance de lo que se había hecho durante las acciones determinadas el año pasado, se va haciendo un cronograma, se va haciendo también eh... una evolución de su desarrollo y... y eso va determinando si se... si se están medianamente logrado el proceso o la ejecución o totalmente terminado, esa evaluación se hizo en enero en consejo de profesores con alumnos que también se fueron con... participaron en esta evaluación, algunos apoderados pero muy poquitos la verdad y... asistentes de la educación, sobre eso y sobre algunas acciones que quedaron eh... sin desarrollar o no completamente desarrolladas se determino durante el mes de marzo y abril cuales son las con mayor eh... influencia dentro de los alumnos y que son capaces de desarrollar, la verdad que el PME siempre es bastante dinámico, dependiendo de las situaciones que vayan pasando uno también tiene que ir planificando o anticipándose a lo que pueda ocurrir, de hecho hay varias actividades, acciones que están en el área de convivencia, eh... tenemos la premiación por asistencia, tenemos la premiación de los alumnos integrados, tenemos la premiación, tenemos la actividad de fiestas patrias, tenemos la actividad de la semana del establecimiento y otras acciones eh... donde eh... se abocan estos recursos hacia los alumnos, también hemos, hay acciones que tienen que ver con el... la administración de recursos pedagógicos, tecnológicos en... para favorecer el... la enseñanza...

E.: ya y ¿qué características a tenido la elaboración de este PME?

R.: yo creo que en general eh... no todos los profesores están muy informados de lo que ocurre eh..., uno por falta de espacios, porque tenemos solo los días miércoles para informar y... a eso se quedan menos del 50% del profesorado, entonces por... por horario, no hay mucho carga horaria dentro de los docentes, eh... y son poquitos, poquitos los que participan en los consejos y eso es uno y lo otro es que las actividades mayores, las que tienen que ver con el área de convivencia se están ejecutando y los profesores lo pueden observar a través de las mismas acciones que se han ido desarrollando, pero más allá de eso...

E.: ¿alguna otra diferencia entre el primero y el segundo que usted vea o no?...

R.: yo creo que... este ha sido bastante más el de este año nos ha permitido poder eh... determinar cuáles son los recursos en forma más rápida y se han ido ejecutado de forma más rápida, en relación al año anterior...

E.: ahora pasando a lo de ejecución ¿cómo se ejecuto el PME del año pasado?...

R.: yo creo que se ejecuto con muchos altibajos, uno porque era un colegio con reciente autonomía por lo tanto la... el... el PME se tiene que subir a comunidad escolar dentro de la plataforma informática nuestro colegio como era colegio nuevo que no tenía un RBD un reconocimiento oficial del Ministerio, se paso solamente ah... a tener en enero del año pasado, nos permitió también eh... ir cambiando o... diseñando algunas acciones o rediseñando algunas acciones durante el transcurso del año, pero... también tuvimos desventaja en relación a los demás establecimientos que ya tenían el PME puesto en plataforma y que era más fácil poder conseguir los recursos, este año tenemos un nuevo director y el director comprende y entiende más como ir abordando esta situación para poder eh... adquirir los recursos, tener los recursos lo antes posible de hecho se han comprado varias, se han comprado impresoras, se han comprado datas, computadores, notebooks, cámaras, que se necesitan para ir recabando evidencia y poder ir trabajando con los niños, se han hecho la premiación de los alumnos con mejor asistencia, se les tuvo que comprar en tiempo record algunas tablets, mp4, para incentivar la asistencia...

E.: y ¿cómo fue la respuesta de los profesores durante la ejecución del del año pasado?...

R.: yo creo que todos estábamos eh... molestos porque la situación era muy compleja, era muy lento el accionar desde la corporación eh... y además nosotros estábamos en absoluta desventaja, insisto en eso con respecto al resto de los colegios, estábamos con incluso, hasta me parece que el mes de mayo todavía se están ejecutoriando eh... acciones del año 2012 y entonces para nosotros siempre fue eh... una desventaja en relación a los otros colegios y... la verdad que estábamos un poco indecisos y... poco ilusionados de que esto pudiera funcionar...

E.: y en el actual ¿cómo se ve eso mas menos?...

R.: se ven acciones eh... más concretas, suponte el año pasado se hizo, una de las acciones era hermohear el espacio, el espacio eh... la infraestructura del establecimiento, se hizo un mural, se pidió aproximadamente un millón y medio de los cuales solamente llegaron 500.000 pesos se pudo ejecutar parte de las acciones y el resto se perdió... el resto se perdió, entonces eh... uno emplea bastante tiempo eh... en en en poder crear

estas acciones en poder conseguirse los recursos y esto no... no funcionaba con el dinamismo que nosotros necesitábamos, yo creo que a partir de este año como somos ya... absolutamente autónomos y hay un director que conoce más de la situación, porque el además esta empoderado, lo que no pasaba con la XXX el año pasado porque ella estaba como interina, entonces tampoco tenía las herramientas posibles para poder eh... adelantar la situación y pasamos por varios además, varios asesores técnicos de la corporación y eso también es parte de las dificultades, de las debilidades del... del establecimiento, todos, todos los colegios tienen un asesor técnico desde la corporación, entonces por años los colegios han tenido un asesor, el año pasado nosotros tuvimos 4 y eso también es una debilidad porque en el fondo pasar de una persona que le informara a la otra, que se tratará de ejecutar algo, nuevamente hubo un cambio y hasta final de año hubo cambios, este año tenemos una sola persona eh... y no nos ha aportado mucho la verdad, pero si tenemos un director que conoce de la situación y es más ejecutivo, porque además cuenta con herramientas de conocimiento eh... y sabe donde puede ir... a apurar la situación, entre mandar mails, entre ir a hablar con el jefe de educación, entre eh... estar presionando una y otra vez para que las cosas funcionen...

E.: eh... pasando a la siguiente pregunta eh... yo quiero saber ¿para qué se implemento el PME del año pasado específicamente?...

R.: para todas las áreas desde... desde las áreas especialmente el área de gestión pedagógica, la áreas de... de convivencia eh... que nosotros le damos bastante importancia y adquisición de recursos, esas son las 3 áreas, liderazgo la verdad es que fue bastante bien evaluado institucionalmente, por lo tanto esa área no vio... aplicaron eh... tantas acciones no se terminaron... tantas acciones, si bien... eh... si bien eh... las otras áreas hubo eh... para reforzar eh... para planificar algunas acciones en la gestión pedagógica eh... en área de convivencia muchas actividades para que el colegio tuviera un sentido de pertenencia, los involucrados y... en el área de recursos eh... lamentablemente no todas las acciones pudieron llevarse a cabo, por lo mismo por esta... dificultades de... de manejar esta dinámica en la gestión del sostenedor...

E.: y el actual ¿para qué se implemento?...

R.: en todas las áreas también, en todas las áreas especialmente gestión pedagógica y convivencia, lo mismo porque nosotros queremos darle un sentido eh... de pertenencia, de que los niños se sientan involucrados en el establecimiento, de hecho una de las acciones que tiene que ver con eh... proceso de matrícula de que los niños inviten a otras personas, a vecinos ah... que participen en... en en, ingresar al establecimiento de hecho ha ido aumentando la matrícula en forma sostenida porque se han aplicado parte de las acciones, incluso algunas acciones se han aplicado sin recursos, sin la solicitud de los recursos, porque hay que llevarlas a cabo porque el colegio las necesita, porque determinamos que esa eran los puntos flacos del establecimiento y que en eso teníamos que involucrarnos todos...

E.: eh... bueno teniendo en cuenta los dos PME, yo quiero saber ¿cómo fue la respuesta de los docentes ante la implementación de planes de mejora escolar durante el año pasado?...

R.: bueno yo creo que la gran mayoría de los docentes no todos eh... si tuvieron eh... atentos a lo que estaba pasando aun cuando... eh... el desanimo por esta gestión de este

sostenedor no era lo más más ah... apurada posible en en muchas veces fue absolutamente descontextualizada eh... por lo que significo especialmente con aquellos recursos centralizados que fueron utilizados y fueron enviados al colegio y nosotros no los requeríamos, para nosotros no era fundamental que nos enviaran un a dos jugadores o tres jugadores con aquí... los departamentos extra escolar funcionaba bastante bien, no era necesario eso, no era necesario la acción de... de adquisición de materiales para un colegio, porque centralizaron en un colegio los reforzamientos y lo necesitábamos acá no en otro lado...

E.: ¿y a qué se debe por ejemplo que hayan existido estos profes que... tal vez participaron más y aquellos profes que no...?

R.: ¿no participaron?, uno yo creo que pasa por el compromiso por el colegio, pasa también eh... por el desgano que se va produciendo en el desgaste que se va produciendo eh... cuando las cosas no resultan eh... el equipo de gestión del año pasado de... de 8 personas quedamos trabajando 5, 3 de ellas estaban con licencia médica a partir de junio, por lo tanto fue una sobrecarga mayor para el resto del equipo de gestión, entonces quienes pudimos continuar hasta el final eh... significo un trabajo extra y tratar de involucrar a los profes que ya estaban desgastados porque las cosas ya no resultaban porque se habían puesto énfasis en algunas áreas y eso no seguía resultando, la verdad fue desgastador, pasa más que nada porque la cosa no funciona y no se ve el resultado y el PME uno la verdad, uno implementa acciones pero algunas pueden ser de resultado rápido, pero otras muy a largo plazo, muy a largo plazo...

E.: ¿y cómo fue la respuesta de los profesores en el actual PME?...

R.: han ido bien cosas más... bastante más tangibles, como la adquisición de recursos, como ha sido eh... la entrega de premios para los chicos, porque tenemos que partir de la base que el PME es para los niños vulnerables, no es para el profesor, por lo tanto nuestro objetivo tiene que ir ah... a poder desarrollar actividades, acciones, adquirir recursos en post de estos chicos, ahora eh... una gran... fortaleza el año pasado es que teníamos una directora que se la jugaba y gran parte del PME eh... recayó en sus hombros, porque uno estábamos un equipo directivo mermado con 3 personas menos eh... además... esta otra situación que significa un tremendo desgaste para ella, significo tratar de buscar los recursos, para implementar las acciones, entonces de verdad se hizo bastante, el problema es el cansancio que produce este desgaste y que no todos están involucrados por lo mismo...

E.: ¿y en este año están todos involucrados?...

R.: digo que hay más gente involucrada porque ha visto, se han visto resultados, se han ido viendo acciones ya ejecutadas y eso ha... en parte entusiasmo a la gente

E.: y por ejemplo viendo la respuesta del año pasado y viendo la actual ¿qué cuestiones la diferencian la actual a la del año pasado?...

R.: yo creo que la gente ha ido poniendo más énfasis en poder participar, uno en poder involucrar a líderes dentro del curso, ha involucrar a los papás de hecho el año pasado no tuvimos centro de padres, no tuvimos centro de padres porque nadie quería estar en un colegio donde no llegaban los recursos, que era una situación bastante eh... desgastadora

por parte de los profesores, porque no teníamos a quien recurrir, el centro de padres nunca ha tenido recursos económicos, entonces la verdad es complicado y además ver a que los papás tan... eh... abandonados... el como centro de padres no existían, aparte de haber participado en una o dos reuniones, pero en cantidad de gento la verdad es que es bastante poco, muy poco, muy poco

E.: ¿qué repercusiones tuvo usted cree en la labor diaria de los docentes?...

R.: yo creo que los profesores pudieron eh... eh... integran dentro de sus planificaciones algunas actividades eh... que tenían que ver con recursos eh... sin embargo no todos los profesores lo hicieron... pero pasa por lo que te contaba anteriormente eh... no este desgano de que las cosas no funcionaban, de que todo era... siempre fuimos cede de algo, a nosotros nos llega generalmente lo que sobra, entonces ese eh... esa visión que tienen de repente los profesores porque las cosas no evolucionan rápidamente eh... eh... ha mejorado este año, pero ha pasado por eso...

E.: y esas repercusiones por ejemplo ¿han sido por igual en ambos procesos o se podrían distinguir por ejemplo una de otra?...

R.: no este año, este año sin duda ha mejorado, pero existen profesores que participan en forma mínima, uno por la cantidad de horas que tienen en el colegio, aquí hay docentes que vienen por 12 horas, otros que vienen por 30 y trabajan 29 frente a cursos, entonces la verdad no tienen mayor espacio eh... para trabajar con el resto, entonces se dedican a hacer su clase y se van, ese es un, también ha sido un impedimento para este colegio, la gran mayoría de los profesores están contratados por más horas de clases, por lo tanto tienen mayor tiempo de permanencia y se pueden involucrar de mejor forma eh... en todo caso el director y el equipo de gestión que hemos ido viendo... obviamente eh... hay docentes que merecen y que necesitamos que estén en el colegio, que tienen un buen desempeño en función de los alumnos y que además tienen las ganas de seguir, entonces hay que... premiar eso y en la medida que el director más que el equipo directivo completo, el director determine quienes continúan y ver cuáles son las próximas cargas horarios, se va a poder ir mejorando...

E.: yo quería preguntarle, eh... ¿cómo describiría usted la participación de los docentes en la implementación del PME en el liceo?, partimos en la misma lógica, la del año pasado y la actual, ¿cómo ha sido?...

R.:... mira el año pasado yo creo que los profesores fueron... eh... con esta lógica de... de tanto retraso en la adquisición se fueron metiendo de a poco, no había mayor... eh... una percepción adecuada, porque además siempre y insisto habíamos sido tierra de nadie y no teníamos, la gente no se involucraba, éramos siempre el hermano chico de otro colegio y los recursos no... de hecho mucho de los recursos llegaron en noviembre, llegaron libros, llegaron los textos escolares en noviembre, el resto de los colegios funciona con libros textos escolares desde marzo, por lo tanto ya estábamos en desventaja y... se comenzó del año pasado a tener los textos escolares que aquí en el establecimiento, porque si los niños se lo llevaban a la casa ya no contábamos con esos recursos no se podía trabajar bien, eh... por lo tanto este año se continua exactamente igual porque... eh... es más factible que los textos estén aquí y que se usen acá y que los niños puedan trabajar adecuadamente a tenerlos en su casa, porque muchos de ellos ni siquiera se preocupan de meterlo a la mochila, pero en general los profesores yo creo

que han visto... han visto una mejoría, yo creo que todavía falta mucho en relación a otros establecimiento...

E.: pero ¿cómo fue la participación de los docentes el año pasado? ¿fue... no sé la involucración con estos PME?...

R.: yo creo que nos subimos al desarrollo de este PME de a poco eh... lamentablemente con muchos altos y bajos eh... este año ha sido más de forma más continua pero pasaba porque la gestión del sostenedor también fue mal, mal desarrollada, mal implementada, 4 asesores técnicos en un año es una tremenda desventaja para el establecimiento, un asesor técnico se tiene que poner la camiseta del colegio y luchar por el colegio y no teníamos nada... no teníamos papel, no teníamos tinta, no teníamos materiales básicos para trabajar..

E.: y en el actual PME ¿cómo describiría usted la participación de estos profesores?...

R.: eh... a mejorado sin duda a mejorado, porque han visto cosas, ahora obviamente faltan muchos otros recursos eh... que lleguen al establecimiento

E.: ¿y en que se ha visto esta mejora en la participación de los docentes?...

R.: en que crean, crean dentro de su planificación actividades para utilizar los recursos, eso hace clases más dinámicas, más participativas, menos eh... menos eh... tradicionales, entonces el uso de la pizarra interactiva, el uso del sistema computacional, el que puedan llevar un notebook a la sala y a través de un data puedan mostrar una película y de esa película trabajar un texto, que puedan trabajar eh... ejercicios de matemáticas a través de alguna tutoría en youtube...

E.: pero por ejemplo esta... participación más allá de lo que es el aula ¿se ha visto reflejada como más a nivel administrativo, mayor involucramiento o no?...

R.: yo creo que si aun cuando, siempre es poco, creo que cuando existen... profesores eh... entusiasmados pero... pasa porque la gestión a ese colegio y los recursos llegaron a tiempo, pero cuando uno ve que esa gestión es lenta y se demora y hay mucha tramitación, o sea para comprar un computador tienes que pasar por 19 firmas, entonces un computador que... el año pasado de hecho se repararon la gran mayoría de los elementos audiovisuales que existían porque no tuvimos ninguna posibilidad de comprar uno y eso era mandarlo a la corporación esperar que se demoraran 2 o 3, más meses en repararlo es complejo po, es complejo...

E.: y usted ¿cómo describiría la participación de los directivos del año pasado en la implementación del liceo?...

R.: yo creo que los directivos docentes trabajaron bastante eh... yo pertenezco al equipo de gestión...

E.: directivos y equipo de gestión, esa es la aclaración...

R.: eh... yo creo que la persona que estábamos enlazados participamos bastante de hecho... eh... la situación de no tener eh... dos jefas técnicas el año pasado, no tener un asesor en el establecimiento eh... impidió eh... que el... que la evolución del PME fuera más rápida... porque desde junio no tuvimos jefatura técnica, por lo tanto insectoría

tenía que no solamente ser inspectora, sino que también ser jefa técnica y yo tuve que participar en las planificaciones en las pruebas, todo lo que era eso, el SIMCE todo lo que era el plan lector XXX XXXX XXXX, entonces de verdad es muy desgastante, entonces quienes eh... llevaron la batuta en esto sin duda la directora del año pasado...

E.: eh... ¿y en el año actual?... ¿cómo ha sido la participación del equipo de gestión y directivos?...

R.: en general es un buen equipo directivo, tenemos bastantes, el año pasado de 5 este año somos 9 por lo tanto hemos podido ir implementando más acciones eh... hemos podido asegurarnos de tener más cotizaciones que eso también te aporta una un dinamismo dentro para para la obtención de recursos eh... hace poco llego, lleva menos de un mes un señor trabajando acá que también ha ido adquiriendo recursos en la medida que han llegado los fondos, se ha podido y el día de ayer salió prácticamente todo el día a adquirir recursos para el establecimiento, entonces eso nos ha facilitado y por eso se han ido viendo cosas y eso ha permitido que la gente como ve más recursos, o sea recursos tan importantes como tener cartulinas para poder entregarle a los alumnos, pegamentos, tijeras, lo ven y los niños lo están usando...

E.: y ¿cómo vería usted la relación entre docentes y directivos durante estos planes?...

R.: yo creo que... al equipo directivo en general nos ha costado mucho entusiasmar a los profesores, pero pasa insisto con lo del sostenedor, las cosas mientras no se ven la gente no cree y además eh... sin lugar a dudas no no no por años no haber tenido recursos y... y que aquí llegaran eh... 10 camisetas y que en los otros colegios llegaran camisetas para 10 equipos, entonces el... el entusiasmo no ha sido eh... a lo mejor lo que nosotros hubiésemos querido, pero en general cuando uno ve las cosas y ve que van funcionando que se han ido adquiriendo elementos importantísimos para ejecutar las clases, cuando tu no cuentas con materiales de la casa no te mandan porque los niños no se acuerdan o los papás simplemente entregan toda la responsabilidad al colegio eh... entonces adquiriendo los recursos, ya contamos con... con materiales para trabajar

E.: y ¿cómo describiría usted la participación de los alumnos en estos PME? el año pasado y el actual...

R.: yo creo que ellos más se observa la vinculación con los niños de la enseñanza media, uno porque están más preocupados de... de los recursos, mientras que los niños pequeños generalmente ellos se dejan llevar por lo que le dice el profesor o la docente, entonces la verdad es que ellos no tienen mucho la conciencia de eso

E.: y en el año pasado ¿cómo fue esta participación de los alumnos?...

R.: yo creo que tal como este año, quienes más se entusiasman por la obtención de recursos, son los alumnos de séptimo hacía arriba, los demás niños son niños, entonces ellos felices porque llegan recursos y pueden utilizarlo..

E.: y por ejemplo suponiendo que en estos planes de mejora se supone que se dé debiesen tomar las decisiones a nivel de comunidad ¿los alumnos el año pasado con el actual participaron en esta toma de decisiones?...

R.: si pero es como una lluvia de ideas, al final uno va determinando, va despejando cuales son las posibles de llevar a cabo, obviamente no podemos, los niños tenían ganas de hacer eh... clases de danza árabe, la verdad que un recurso para tener danza árabe era demasiado o para tener eh... fotografías tendríamos que haber comprado bastantes cámaras y cuál era el beneficio para el establecimiento, porque uno tiene que ver lo pedagógico a las necesidades ante las necesidades de repente de a lo mejor tener solamente talleres, porque eso todos tienen que ir planificados, no puede ser algo a tontas y a locas...

E.: y usted ¿cómo describiría la participación de los apoderados en la implementación del PME del año pasado?...

R.: yo creo que en general los apoderados dejan mucho el trabajo al colegio, el año pasado eh... si vino... vinieron que se yo a hacer algunas actividades masivas que hubo, que desarrollo el establecimiento, más allá de eso los papás no se preocupa y este año eh... cuando ven la fotografía de sus hijos que obtuvieron un... un premio por su asistencia y que están publicadas, entonces eh... estas viendo que los papas se están preocupando de tener mejor desempeño ellos como papá en el estar viniendo, la asistencia, la asistencia a las reuniones de apoderados el año pasado teníamos cursos en que llegaban al 10%, 4-5 apoderados...

E.: pero viendo la participación en el PME, las tomas de decisiones y cosas así ¿cómo fue el año pasado?...

R.: lenta, lenta, yo creo que solamente las directivas generales de por curso sub centro, participaron el resto no...

E.:¿ y en el actual?

R.: en el actual no, hay más apoderados involucrados, sin duda hay más apoderados...

E.: okey, vamos a pasar a la siguiente pregunta que refiere a ¿qué aspectos de la organización escolar cree usted que han limitado el funcionamiento de los PME?

R.: absolutamente tiene que ver con la gestión del sostenedor, absolutamente, más que de la gestión interna del establecimiento

E.: y usted me podría, aunque a mí me queda un poquito claro ¿cómo se podría ver por así decirlo esta limitante que es el sostenedor acá?...

R.: eh... lamentablemente yo creo que el ministerio tiene una gran injerencia y... y no y no se ve... eh... es imposible eh... que nosotros podamos luchar con un sostenedor que determine en forma secreta muchas situaciones y que no pregunte para nada al establecimiento, hay colegios que aquí tienen sobre 300 millones de pesos al año es hartoo dinero, es hartoo recurso, sin duda el SEP es un... es una buena estrategia desde el Ministerio de Educación para mejorar la enseñanza pero si no hay supervisores que estén constantemente visitando a los sostenedores, viendo lo que se está desarrollando, como se esta ejecutando todo, es imposible que nosotros somos los últimos en decidir, podamos determinar o mejorar la situación eh... años anteriores la SEP, el año 2009 hasta el 2011 hubo colegios que con plata de la SEP se fueron a Argentina o hicieron un asado, entonces también ahí hubo un aprovechamiento, entonces nos pusieron eh... la

misma línea para todos los colegios, entonces simplemente esos recursos quedan centralizado y... llegan a mucho destiempo de cuando uno a veces los requiere

E.: ¿es esa relación un poco con lo que usted me señalaba antes con la falta de economía del..?...

R.: si si duda pero además de eso, por los resultados po, los PME eh... tienen que tener resultados, todos... ante el resto de los establecimientos nosotros sin duda estamos en desventaja todavía, porque estamos recién en nuestro segundo año, mientras que hay colegios que están del año 2009 ejecutando PME absolutamente autónomos, también recién el 30% pero sin duda que nos llevan mucha ventaja...

E.: pero viendo un poquito ¿usted cree que habrían aspectos internos de la organización escolar que limitaron el funcionamiento de los PME?...

R.: absolutamente, nuestra autonomía eh... solamente el año pasado y tu vez que la directora por más que se movió montones de situaciones trato de que esto funcionara en forma rápido, no fue posible, no fue posible, quedaron muchos dineros y eso ya no se te van a devolver, ni se incorporan el año siguiente ni nada, simplemente se pierden...

E.: ¿ningún otro aspecto de la organización en cuanto a relaciones funcionamiento, ve algo usted?...

R.: es que pasa por este entusiasmo de los profesores cuando no ven las cosas, yo creo que con el tiempo esto va a ir eh... moviéndose más, además nosotros lamentablemente y digo lamentablemente muchos de los dirigentes sindicales que hablan contra de la SEP y como el sostenedor se va quedando con los recursos va creando un ambiente de desgano, entonces... y aquí es una guerra una batalla campal entre los sindicatos y los colegios y el sostenedor, entonces eso enlentece y baja el animo...

E.: okey, ahora un aspecto opuesto ¿qué aspectos de la organización escolares cree usted que han facilitado el funcionamiento de los PME en este establecimiento?...

R.: uno yo creo que primero... el involucrarnos en el diagnostico institucional y ser bastante críticos, en el primer PME de hace varios años atrás cuando éramos Anexos, fuimos bastantes benevolentes con la crítica, más bien nos autocalificamos como cuando uno va al colegio, pero a partir y yo creo que del año pasado hasta ahora hemos sido muy autocríticos, por lo tanto hemos podido ir mejorando algunas prácticas y sobre esas se han ido planificando acciones, sin duda todas las áreas no se pueden tocar por igual eh... y se le da más énfasis a aquellas donde tiene mayor vinculación con los estudiantes...

E.: ¿algún otro aspecto que vea usted?...

R.: eh... algún otro aspecto...

E.: en cuanto a aspectos de la organización que puedan facilitar esto...

R.: yo creo que hemos ido bajando también desde el equipo directivo mayor información a los profesores y se han visto cosas entonces, entonces ha podido ser un poco más dinámico y por eso participan también, la gente se entusiasman y más cuando hay profesores que llevan muchos años en la institución o en la educación y ven que los

beneficios son para sus alumnos y eso es importante, aquí hay un sexto año básico que es bastante numeroso y fue el curso más premiado en asistencia este año, entonces para los profesores se entusiasmen, siguen trabajando en post de que esto funcione...

E.: ¿algún otro elemento que vea usted?...

R.: yo creo que eso...

E.: okey, teniendo en cuenta los PME que usted como profesional de la educación ha vivido los dos o bien los anteriores que también ha tenido la dicha de participar por así decirlo ¿qué posibilidades de cambio ve usted en un establecimiento o en este establecimiento mediante la implementación de planes de mejora escolar?...

R.: yo creo que los cambios pueden ser muchísimos eh... muchísimos, uno facilitando el... trabajo pedagógico, facilitando eh... desde los recursos, desde la... la aplicación de nuevas técnicas, de nuevas estrategias pedagógicas, nosotros necesitamos en el colegio algo tan importante perfeccionamiento en evaluación, entonces si los profesores tenemos la oportunidad, tenemos involucrándonos como equipo directivo también de participar en un perfeccionamiento sin duda los niños van a ser mejor evaluados y vamos vamos a poder mejorar aprendizajes y tratar de subir esta brecha por donde... estrechar esta brecha con los colegios particulares y especialmente particulares pagados, siempre estamos en desventaja aquí es un colegio que no segrega, aquí así los alumnos no ingresan por una prueba, no ingresan si vienen con buenos o malos antecedentes, simplemente ingresan, nosotros siempre hemos dicho aquí no hay un colador, aquí hay una hay una bocanoma, aquí el alumno que llega al colegio nosotros lo ingresamos, simplemente lo ingresamos y después nos preocupamos de que podemos hacer eh... los colegios emblemáticos hay una selección desde chicos y... lamentablemente ellos también eh... tiene eh... mejores eh... profesores, porque van a aprovechar obviamente están en esos colegios, aquí tenemos profesores por hora y eso y eso es una desventaja...í cambios mediante el PME

E.: es decir usted ¿visualiza aquí cambios con el PME?...

R.: si, si, sin duda, sin duda y ojala que mejoren mucho más todavía...

E.:¿y en qué pie está este colegio?, usted ¿cree que está próximo a esos cambios?...

R.: yo creo que esta en evolución, simplemente en evolución, yo no sé si... será mm... la más, lo más rápido pero hay que evolucionar eh... en post de poder de... de atraer a los alumnos y que tengan la capacidad de involucrarse con su... educación, aquí es una generación de que no tienen motivación, chicos que les da lo mismo estar o no estar en el colegio, pueden estar en la sala de clases sin hacer nada durante toda una mañana, entonces si tenemos eh.. elementos, elementos se llame pedagógicos, técnicos, recursos que los involucre y que los incentive bienvenido sean... para eso tenemos que estar...

E.: llegamos a la última pregunta, usted cómo miembro de gestión, yo quiero saber en un caso hipotético tal vez si fuese directora ¿qué medidas ejecutaría o que tal vez ya ejecute usted cómo parte de ese equipo para la superación de dificultades durante la implementación de PME?...

R.: no director no, no, ni cantando ya es suficiente... suficiente responsabilidad con la que ya tenemos pero... yo creo que... uno debiera como equipo de gestión, como cuerpo docente no se eh... yo creo que deberíamos ser uno, reconocidos como un elemento del diagnostico importante, dentro de la implementación, me explico eh... la base donde se sitúa la... el problema es los colegios, entonces si nosotros pudiéramos tener un mejor, una mejora eh... comunicación con el sostenedor y que nos considere a nosotros como elemento importante de la información, diagnostica y se considere a los alumnos y que se instalen ellos en los colegios, no que nosotros estemos mandando la información, no podemos esperar toda esa burocracia, esperando que esto resulte, entonces sería bastante beneficioso que ellos asistieran al colegio, vieran eh... que se yo no sé, se instalaran uno o dos meses y que vieran cual es e dinamismo, si le pusimos bien los acentos al al proyecto de mejoramiento o estamos mal enfocados o o lamentablemente estamos tan involucrados en una misma situación siempre que no visualizamos nada mejora, yo creo que si ellos se instalaran en los colegios de buena forma en el sentido de no sr críticos por criticar, sino que críticos en función de estos planes de mejoramiento, el que pudiéramos ejecutar más rápido todo, yo creo que sería bastante beneficioso

E.: ¿alguna otra medida que tomaría usted?...

R.: yo creo que además mediría eh... personalmente a los... a todos los... o evaluaría a los involucrados, no podemos trabajar con gente que no, en el fondo no arrastre que sea un... un lastre, hay personas que no no les da exactamente lo mismo, si funciona o no funciona eh... que no promueven buen desempeño de los alumnos eh... que vienen a trabajar porque saben que a fin de mes van a tener un sueldos

E.: ¿es decir una supervisión?...

R.: una supervisión constante de hecho nosotros hacemos el acompañamiento al aula que significa que vamos a observar las clases, mediante una pauta después nosotros podemos conversar con ese profesor "mire nosotros consideramos que esta clase estuvo muy lenta o hubo poca participación de los alumnos", si uno va evaluando eso y que sea una evaluación verídica, no porque me callo bien o me cayó mal el profesor y sobre eso, sobre esa evaluación dejar a la gente competente...

E.:¿ y alguna otra medida que vea usted o serían sólo esas?...

R.:... yo dije que seamos más autónomos en determinar a donde poner los recursos

E.: a era lo que me señalaba

R.: sí...

E.: eh... bueno termino la entrevista ¿usted quiere acotar alguna idea final, algo que se le haya quedado en el tintero?...

R.: mira yo creo que... la... la SEP en general eh... es una buena herramienta eh... para mejorar los aprendizajes especialmente de aquellos niños vulnerables, sin duda están en desventaja desde que nacieron, sin duda están en desventaja, viven en un ambiente vulnerable donde no hay estrategias, donde no hay eh una dedicación de los padres, donde no hay involucramiento general con el desarrollo de los alumnos, muchos de aquí de los alumnos llegan a la casa y no tienen idea si van a llegar a comer o no van a llegar

a comer, si hay un papá que se van a estar preocupando de revisar los cuadernos, si un papá esta preocupada si tu o no tienes prueba o si pudo adquirir o no adquirir un libro, si va a haber un papá que va a supervisar mientras está en la casa, sin duda estos niños que son los más vulnerables necesitan de un mayor apoyo desde el ministerio y son los colegios municipales los que estamos tratando de llevar a cabo esta situación, pero también los particulares subvencionados que se llevan gran parte de esta... de estos recursos... pero... aún cuando no todos, no podría decir todos, pero hay colegios subvencionados que si tienen una participación bastante loables no todos, otros han ido implementando o han ido engañando al sistema para tener mayores recursos y tener una mejor, mejor marketing, pero nosotros aquí tenemos y... te digo aquí tenemos como colegio municipal, no como institución, como Alto Cordillera tenemos a los alumnos donde no tienen, las posibilidades que otros y van a estar en desventaja por siempre... si se les da se asignan recursos y que son utilizados además adecuadamente, pero eh... es un logro fundamental para calidad de la educación...

E.: bueno okey muchas gracias por su tiempo...

Miembro del equipo de gestión/Directivo Número 6

Entrevistador: eh... bueno comenzamos la entrevista con un... agente parte del equipo de gestión eh... yo quería saber usted o para usted ¿qué es un PME?...

Respondedor: bueno el plan de mejoramiento educativo lo que persigue es que... todas las orientaciones que tiene que llevar el liceo hacia el cumplimiento de objetivos y meta sea establecido en un plan, y ese plan estratégico que tiene que ser conocido por toda la comunidad educativa se logren visualizar que según el equipo directivo, más los profesores y los representantes de alumnos y apoderados pueden eh... pensar no cierto que llevando a cabo estas acciones pueden lograrse las metas establecidas es como ordenar un poco el proceso, antiguamente nosotros también teníamos metas, que establecer ciertos estándares, conseguir ciertos estándares dentro del liceo, pero lo hacíamos en forma más desunida, menos estructurada, acá la idea es estructurar y ordenar el proceso, para poder visualizarlo constantemente durante el año y poder dirigir y mejorar las acciones para conseguir esos objetivos que de repente son muy difíciles

E.: en cuanto a esto que usted me señala ¿vería otra utilidad que tienen estos PME o otra finalidad aparte de esta?...

R.: o sea tiene muchas, el... plan de mejoramiento eh... a ti te permite eh..., primero como te dije ordenar, estructurar un proceso, los procesos, todos los procesos están estructurados y lo mejor de todo que pueden ser visualizados durante el año de ejecución y a la vez al termino de esto, tu los puedes evaluar y puedes saber los impactos que se han producido, si hay acciones que han tenido más impacto que otras eh... si el proceso que tuvo, las metas que tu querías lograr cuanto te... lograste digamos, si lograste las metas finales o cuanto te resta aún por lograrlas y te permite claramente pre-definir un nuevo plan, una nueva estrategia para el siguiente año y yo creo que eso es lo que te podría traducir en pocas palabras que te da orden y te permite visualizar constantemente los procesos que estas realizando para alcanzar las metas, cosa que antes eh... muchas de esas se hacían eh... por decirte como.. esperando que sucedieran, pero después no tenias el tiempo adecuado para poder revisar todo lo que habías hecho, entonces partíamos con un nuevo año y intentando mejorar de nuevo, pero si saber en donde estas o dónde

estabas y hacia donde quieres llegar, en esto del plan yo creo que analizándolo durante el año y a fin de año haciendo la evaluación del plan de mejoramiento, te permite saber a final de año donde estas nuevamente y hacia donde quieres llegar...

E.: okey... yo quería saber ¿cómo se construyo o formulo el PME de este establecimiento el actual?...

R.: mira eh... yo llegue este año a este establecimiento educacional, había un plan de mejoramiento del año 2013, lamentablemente me encontré con muy poca información eh... se elaboro un plan con algunas acciones que está más enfocadas a procesos de seguimiento de de de evaluación, por lo tanto nosotros vimos, visualizamos ese PME que había el año pasado, visualizamos la evaluación que se hizo en enero terminando el año anterior, la evaluación que se hizo sobre esto y de acuerdo a eso se analizo con el equipo directivo, con los docentes principalmente, y en otras etapas como convivencia lo vimos con los alumes y con los apoderados para eh... evaluar que se había hecho y que sentíamos nosotros como comunidad educativa que necesitábamos incluir en el plan para este año y en base a eso nosotros vemos un plan mucho más consistente porque se han abarcado las 4 áreas eh... fuertemente digamos de liderazgo en la parte de convivencia escolar hay muchas acciones de convivencia escolar que apuntan al mejoramiento de la convivencia interna como también otras acciones de apoyo de redes externas, en gestión curricular también se ha hecho bastante y recursos, habían muy pocos recursos, limitados en muchas áreas y hoy día hemos conseguido obtener y estamos teniendo todavía, nos falta que lleguen muchos recursos, entonces hemos tratado de vitalizar un poco el PME de este año como para poder cimentar las bases en las 4 áreas y que nos den sustentabilidad para adelante, a lo mejor el próximo año ya no se va a hacer tanta convivencia aun que si sigue sí, pero no va a ser el fuerte como era necesario este año y... se va a ir abarcando a lo mejor la gestión curricular va a pasar más fuerte el otro año, porque este año también empezamos débil, porque las conclusiones que llegamos los equipos y los profesores,

R.: es que nos hacía falta mucho más convivencia escolar, nos hacía falta apoyo de redes, nos hacía falta más estar bien, o sea la parte de psicosocial de los alumnos y el personal nos hacia necesario que estuviera bien cimentada esa parte para poder entrar a la gestión curricular con más fuerza

E.: claro y...por ejemplo usted ¿me podría detallar que procesos se efectuaron durante la construcción de este PME?...

R.: a ver... el primero como te digo eh.. parte del diagnostico del anterior que se hizo en enero cuando yo no estaba, yo llegue en marzo, en enero se hizo un diagnostico de lo que había sucedido con el plan del 2013 ahí se sacaron varias conclusiones, procesos que estaban incompletos, procesos que estaban completos pero que había duda en su resultado, efectividad eh... lo primero fue diagnosticar, segundo cuando yo ya llegue con el equipo de directivos nos reunimos y... este... en marzo y eh.. vimos ese diagnostico y a partir de ese diagnostico de la... de lo que había resultado del PME anterior, empezamos a realizar todos los diagnósticos curriculares e institucionales, con respecto

a lo que teníamos en marzo, en marzo hicimos un diagnóstico de los aprendizajes de los estudiantes y aparte de eso hicimos un diagnóstico de la gestión del establecimiento pasando por estas 4 áreas, la gestión del liderazgo, convivencia, recursos y... liderazgo para eh ver donde nos encontrábamos, después de ese diagnóstico empezamos nosotros con el equipo directivo y los profesores en los consejos de evaluación y también con los representantes de los alumnos, el centro de alumnos y con los representantes de los papas que lamentablemente son pocos, yo lo tengo que decir los que vienen un grupo no más allá de 6 o 7 apoderados que representaban a las directivas eh... logramos traspasar a papel la visiones que teníamos cada uno de las necesidades que debíamos cubrir ya, por lo tanto hay un trabajo en ese aspecto del diagnóstico institucional y el diagnóstico de aprendizaje de los estudiantes, en base después teniendo todos esos diagnósticos, nos reunimos que está en unas carpetas de evidencias por acá con todas las letras de todos los niños, de todos los apoderados y todo, tomamos eso con el equipo directivo y empezamos a tomarlo y clasificarlos por área, empezamos a ver las acciones, algunas eran muy similares, por lo tanto las juntamos, era ordenar y en base eso viejo se empezó a eh... literalmente incluirla esas acciones dentro del plan, aquí ha ido poco a poco, todavía estamos incluyendo porque es es es dinámico, hay acciones que partimos en marzo, no yo te diría que en abril mayor partimos las primeras acciones eh... y ahora estamos en plena acción en inicio del segundo semestre y vamos a seguir en eso, o sea hagamos conformado de acuerdo a lo que nosotros tenemos de opinión toda la comunidad educativa...

E.: okey, ahora pasando a la siguiente pregunta eh... yo quiero que usted me cuente ¿cómo se ha ejecutado este PME?...

R.: bueno mira la ejecución lenta, si hay una palabra es lenta, porque te digo, primero eh... nos tomo mucho tiempo en marzo como yo llegue de aquí por el nuevo, el diagnóstico eh... la eh... los diagnósticos estuvieron en abril más o menos, terminas un tiempo, o sea necesitas un tiempo para hacerlo, por lo tanto en abril recién empieza a dimensionar cuales vas a incluir dentro del plan y prácticamente las primeras acciones como te decía parten en mayo, o sea en mayo tenemos las primeras acciones por realizar y eh... es lento también las platas tu sabes que no las manejamos nosotros, la maneja la corporación municipal y es un sistema como una administración pública, o sea administración pública, hay un protocolo de entregas de dinero y entonces tú necesitas justificar todo y eso se demora mucho, yo te digo una petición de algo te demore y te da vuelta un mes, entonces si tu pides algo en agosto por ejemplo ahora, los recursos van a ser liberados recién en septiembre, entonces todo eso provoca una lentitud eh... en esto, además hay ciertos procesos que complican por ejemplo la contratación de ATEs hoy día, a nosotros se nos ha complicado por el tiempo de ejecución, por ejemplo una ATE te trabaja capacitar a los profesores y va a necesitar una o dos semanas de capacitación y tú no puedes cortar las clases, la provincial o sea es estricta en que se cumplan los horarios, por lo tanto tienes que hacerlo solamente en las reuniones de gestión, o sea perdón en las reuniones de reflexión docente y esas son de dos horas a la semana y si ocupara dos horas a la semana tendrías 6 meses sin hacer reuniones, por lo tanto eh... la única alternativa que nos queda es hacerlo en en fuera de clases... te digo esto en diciembre, como estamos terminando o en enero cosa que a los profesores no les gusta nada, entonces eh... es complicado conseguir las capacitaciones que es necesaria, ahora nosotros tenemos una capacitación estamos para iniciarla en diciembre y... que

tiene que ver con uno de los temas que con los mismos docentes consideramos que eran necesarios empezar a trabajar muy fuertemente que es el sistema de evaluación, por lo tanto lento te digo en eso de los recursos, lento en disponer del personal de repente para efectuar esto y... y lo otro bueno es que... hay que considerar que nosotros tenemos un 30% de las acciones nuestras, el 70% son acciones que propone la corporación y es pa todos los colegios, eso también se hace lento, cuando se deciden los procesos son 27 colegios que tienen que entrar a una acción, también es complicado, pero esa es la forma, las nuestras por lo menos están caminando...

E.: y que el 30% lo tengan ustedes y el 70% los sostenedores ¿cómo afecta a la ejecución de ustedes?...

R.: bueno afecta principalmente porque si bien es cierto la idea de... de de establecer acciones comunales no es mala en su su decir, o sea si tu vez que hay sistemas pedagógicos, sistemas evaluativos, si hay organizaciones que han eh... demostrado en verdad que han han apoyado a los colegios y han obtenido buenos resultados son buenas medidas ya, el problema es que hay que saber qué es lo que le hace falta a cada colegio y ese es el problema, tú no puedes hacer una acción comunal para un colegio y una acción comunal para otro colegio, se supone que las acciones comunales es para todos los colegios o la mayoría, entonces hay se producen muchos problemas en el sentido de que en algunos colegios por ejemplo hay acciones que para el colegio no son tan significativas y si se gastan importantes recursos ya, eso falta faltaría como eh... yo yo creo que lo que falta es incluir un poco a los directores en estas decisiones y decir, mira nosotros como director conocemos el colegio y las necesidades, es cierto evaluación, cierto este, cierto este otro y conformar a lo mejor una cantidad de asesorías comunales que si nos van a hacer bien, pero el porcentaje... un porcentaje mejor, yo yo... me encantaría que fuera eh... a lo mejor un 50 y 50...

E.: okey, teniendo en cuenta las características que ha tenido el PME que ustedes han implementado y que están ejecutando actualmente ¿para que se implementa este PME, para que área?...no sé si me explico...

R.: si, mira primero el PME se implementa para ordenar todos los procesos que se realizan en el colegio... y inyectar eh... no tan solo recursos, inyectar eh... fuerza, inyectar animo, inyectar organización en aquellas cosas que al... que a la institución le hacen falta te fijas, entonces eh... cuando nosotros vemos por ejemplo los alumnos, los problemas que tenemos nosotros por ejemplo de matricula que eso es comunal, que tenemos problemas nosotros de asistencia, que tenemos problemas de puntualidad en los alumnos, que tenemos problemas de... de capacitación de docentes en algunas áreas, bueno nosotros esas necesidades son las que nosotros, las del tema a este plan de mejoramiento y... ideamos las mejores acciones para que eso se empiece a trabajar y empiece a producir los cambios que necesitamos, por ejemplo en el plan de... esto de conseguir matricula nosotros teníamos bastante deficiencia, por ejemplo no nos conocían mucho acá en el sector, hay eh... escuela de lenguaje, escuelas especiales que no sabían que nosotros teníamos pre básica, porque en ninguna parte del colegio no hay una visión que se vea eso, bueno eso se ataca, porque eso lo empezamos a sentir desde afuera y eso se hizo parte de nuestro plan y existe una acción que se llama "Conociéndonos en la comunidad" y eso significa que estamos preparando informativos, estamos visitando colegios, estamos visitando nuestros colegios básicos que hay alrededor, estamos

visitando las escuelas de lenguaje, las escuelas de los jardines, para promocionarnos como colegio no cierto de de consecución de estudios tanto para la pre básica, básica y media eh... porque es una necesidad, así se abordan, se está abordando el sistema una de los nuevos para mejorar la asistencia a clases, la asistencia a clases es mala y pasa en muchos colegios hoy día, bueno hay una acción para premiar a los alumnos y a los cursos eh... ir mejorando las acciones y me encontré con gratas sorpresas el primer semestre, que me encontré con muchos alumnos que tiene 100% de asistencia, o sea no faltaron ningún día y eso hay que reconocerlo, nunca se reconoce simplemente siempre se agrupan a los alumnos (ininteligible) se le llama a los apoderados y se les reta, pero pocas veces llamamos a los alumnos que han venido a toda la esta y a los apoderados le decimos "su hijo merece un regalo, se lo estamos dando acá en el colegio" y eso es lo que estamos haciendo, eso es una muy fuerte acción y lo otro ya es pedagógico como te decía, que son los ensayos de simce, ver los niveles de aprendizaje de los alumnos, insertar ayudantes de aula para los cursos más chicos sobre todos que estamos formando los hábitos que nos ayudan mucho los tíos de aula para formar hábitos y... hay también hemos apuntado eso, hay varias acciones que van a ese campo, eso hemos hecho durante este año

E.: okey y usted teniendo en consideración todo lo que hemos hablado ya... ¿cómo ve la respuesta de los docentes ante la implementación de estos PME o este PME?...

R.: mira yo lo he visto, lamentablemente falta tiempo para que pudiéramos trabajar más continuamente, o sea tener una una reflexión dos horas a la semana para tratar no tan solo este tema, tienen que tratar todos los temas, integración, disciplina, tienen que tratar eh... asuntos pedagógicos, tienen que ver los niveles del simce, evaluar, o sea un montón de cosas, tenemos poco tiempo para reunirnos con los docentes para tratar estos temas, pero por lo que yo he sentido, por lo que hemos sentido los trabajos que hemos hecho es que han sentido un apoyo favorable a las acciones que han salido desde ellos ya, se les ha apoyado en ese aspecto, tanto con recursos como con tiempo y con promoción, te digo el departamento de lenguaje, CRA, han hecho un café literario precioso, hoy día tenemos el concurso comunal, nosotros organizamos el concurso comunal de ortografía que se hace en nuestro liceo y que lo hacen los profesores de lenguaje con el CRA y han tenido recursos para la premiación y todo porque hay que invertir, en ese aspecto dar buenos premios significa que tengo colegios particulares, municipales participando y eso es enriquecedor para la experiencia de nuestros alumnos eh... por ejemplo materiales de asignatura siempre dicen "no en mi asignatura no tengo materiales y todo", bueno en el PME es muy factible pedir los materiales a través de una acción de implementación de material pedagógico y eso estamos haciendo y le estamos retribuyendo ya a los profesores materiales para que tengan en sus aulas, por lo tanto si me preguntas a mí, lo ideal sería preguntarles a ellos pero si me preguntas a mayo creo que ellos de apoco han tomado eh... bien el hecho del PME porque sienten que se están haciendo acciones en directo refleja al al a las necesidades que tiene ellos como docentes para hacer unas mejores clases cada vez y conseguir lo que esperamos todos que son las mejoras de los aprendizajes...

E.: y por ejemplo viendo lo de la respuesta en cuanto a sumarse a esto ¿cómo se ha visto la participación de ellos en esto?

R.: mira bueno siempre va a haber profesores que por su característica y no por el PME son más reacios a la participación, pero que es lo que hay que hacer inteligente en los PME que los PME ayudan a hacer acciones convocantes ya, acciones convocantes eh... por ejemplo celebración de fiestas patrias en familia que vamos a hacer ahora, invitando a los apoderados, primera vez que lo vamos a hacer en la noche, siempre se hacía en el día, en el día quien viene, el papá que puede, no aquel que está trabajando no puede venir, por lo tanto se pierde el trabajo de los hijos y se pierde lo que el colegio quiere mostrarle y devolverle, entonces en fiestas patrias vamos a convocar tanto, vamos a convocar a toda la comunidad educativa donde sea una muestra realmente y que sea para afuera también, estamos invitando a otros colegios que vengan que participen, lo que te decía de la de la participación de ortografía eh... esta presente nuestro concurso en el festival de ingles también, hay hartas acciones, o sea el plan es convocante, como te dedica hay profesores que te van a apoyar en todo, hay otros que les cuesta más por su personalidad más que nada, les cuesta como... pero eso lo eso lo estamos trabajando a todos dándole un nivel de participación, aunque parta como siendo pequeño y después ya siendo protagonista, hay profesores que son protagonistas desde las acciones, pero este eso ese se es también el desafío del PME, aparte de conseguir las metas con los procesos es ir incorporando a toda la comunidad educativa, a los estudiantes, a los asistentes, a los profesores y por supuesto a nuestro equipo de gestión

E.: okey, eh... y usted ¿qué repercusiones cree o ha visto que ha tenido estos PME en la labor diaria de los docentes?...

R.: eh... mira falta por supuesto todavía al termino del año para medir los impactos, lo que yo te puedo decir lo que he visto en el anterior semestre, primero eh... los docentes... que las clases aunque no hemos mejorado todavía la parte de asistencia y la parte puntualidad que es complicado, por lo menos si se ha visto que los alumnos están más participativos en la asignatura, los profesores contando con sus recursos ya sienten que tienen posibilidad de manejar ya más disposición, este hoy día tiene posibilidad ya de tener datas, varios profes no que un data se ocupe en una clase y ya paz la otra clase esta eh... privado porque los recursos (inentendible), nosotros tenemos básica y media, hoy día ya existen más de 10 datas este año, que ya podemos establecer como uso periódico o sea permanente de los docentes en aula que es también una cosa importante, no es la solución por supuesto, el data es una herramienta pero los profesores pueden presentar más, más materia, más cosas que los chicos, pongan más atención y además que sea más atractivo que simplemente el monologo del profesor... eh... yo creo que eso eh... es lo primero que ellos sientan que tienen los materiales o disponen de los utensilios que le permitan hacer mejores clases e ir consiguiendo mejores resultados eh... participación en actividades culturales externas, también les ha permitido también mostrar un poco sus asignaturas, mostrar un poco lo que hacen, muchas veces esta muy oculto, hoy día con esto de ortografía, el festival de ingles todos los profesores se lucen, los profesores de leguaje, los de matemáticas, tenemos las olimpiadas de matemáticas, más tarde tenemos el encuentro de científicos, o sea todos mostrando algo ¿qué significa eso?, que el profe con sus alumnos puede tener las instancias de mostrar lo que hacen y eso es una posibilidad, lo otro no han venido todavía las capacitaciones porque como te decía las capacitaciones vienen en diciembre, por lo tanto también ahí hay un punto yo creo que a ellos les va a gustar mucho el hecho de estar preocupados contantemente del perfeccionamiento de ellos, si nosotros queremos y pretendemos que ellos mejoren los

resultados, también tenemos que pensar en que ellos también necesitan actualizar su conocimiento ya y en eso estamos, yo creo que eso es un poco lo que se ha sentido...

E.: okey eh... ¿cómo describiría usted la participación de la comunidad educativa en la implementación del PME en el liceo?, vamos a ir por actores, primero docentes...

R.: mira los docentes como te decía recién, yo creo que ellos están valorando la participación del PME atendiendo que nosotros hemos priorizado ciertas funciones de convivencia que a ellos les preocupa mucho, otro de los materiales y la participación de ellos en eventos, en eventos culturales, deportivos o artísticos, eso creo que los ha favorecido y lo están viendo más de cerca con ellos esta demás decirlo, el equipo directivo tiene mas relación con ellos toda la semana en.. en hasta en pasillos podemos conversar algo de las acciones te fijas, o sea es mucho más fluido con los profesores que con los otros actores...

E.: y describiendo o sea, ¿cómo describía usted su participación por ejemplo en los procesos de elaboración y de ejecución?

R.: mira principalmente, la primera que te decía yo los diagnósticos trabajamos con los profesores fue muy importante ah porque muchas de las acciones sobre la ortografía que te comentaba eh... nació del equipo de lenguaje te fijas, entonces mucha de las acciones que estamos ejecutando son de los equipos de los mismos profesores, hay uno que es re importante fíjate que no apunto a su asignatura, sino que apunto a la seguridad de los estudiantes, me solicitaron que hiciéramos efectivo la sala de enfermería, pero que fuera algo constante que tuviera las... porque no tenía sillas de ruedas, no tenía ponte tú la camilla, las cosas para atender un accidente eh... y la verdad es que si po es verdad, no no no, tomamos en cuenta eso, nos preocupamos más de la material, bueno la la la esto se va implementar durante este más ya no alcanzamos agosto ya queda muy poco, yo creo que antes del 15 de septiembre tenemos implementada la sala de primeros auxilios eh.. y es parte de ellos te fijas, la mayoría de las acciones son reconocidas por los docentes en el sentido de que ellos las propusieron cuando hicimos la propuesta, en el análisis diagnóstico hicimos la propuesta para este año, ya así que yo creo que eso eso es lo favorable, si lo analizáramos una por una verías tu que la mayoría del 30% que son las nuestras institucionales, la mayoría son propuestas por los docentes, por los padres y hay algunas que están por los alumnos que es el trabajo de convivencia

E.: y pasando al siguiente actor que sería directivos y/o equipo de gestión, eh ¿cómo describiría usted la participación de ellos en la implementación de estos PME?...

R.: absolutamente comprometidos po, el equipo directivo es el que analizamos todo lo que vamos a hacer, entonces el equipo directivo tiene hartos componentes ah, somos como 9, porque somos tantos porque eh.. hay jefes técnicos y hay dos asistentes, hay dos más trabajando con la jefatura técnica apoyando estos PME también, los inspectores generales, la orientadora, la coordinadora de coordinación que también a nosotros es muy importante y el director, ahora porque te digo, porque nosotros analizamos cada acción la analizamos y la vamos poniendo, ahora el estilo mío no es que yo lo invente pero el estilo mío en este sentido que cada una de los estamentos dentro perdón, cada uno de los eh... actores del equipo directivo, llámese inspectores, orientadores, UTP, dirección, tomamos nuestras acciones y nos hacemos cargo de nuestras acciones, por ejemplo yo veo y propongo lo que es liderazgo y recursos, jefatura técnica tiene una sola

que es grandísima que es gestión curricular, la orientadora y los inspectores generales ven lo que tiene que ver con convivencia escolar, entonces que pasa cuando discutamos los temas, los discutimos, analizamos, lo analizan los profesores, "mira los profesores pusieron esto, necesitan esto que se yo, a yo me hago cargo", ese yo me hago cargo significa que toma los requerimientos en acción, las convierte en una acción formal, cotiza todo lo necesario verdad y llega a mí a mi escritorio llega ya más o menos armadito para que yo pida los recursos (xxxxxxx), entonces eso que permita que sea más que fluya digamos y que no esté yo como sucede en algunos casos una persona encargada de todo, porque eso más te demora, entonces cuando uno inspector consigue ponte tu que lo que estábamos hablando hoy día ya que estamos este... esperando el equipo de sonido para este colegio que es muy malo eh... bueno era bueno en su tiempo pero hoy día no cubre las necesidades eh.. por ejemplo tiene que ir a ver en la casa royal, me entiendes tu, ver los equipos que le muestren cuales sirven y cuáles no, o sea se tiene que embarcar, no es llegar y ir a comprar, la idea es comprar, si vamos a invertir recursos que sea en lo mejor que esté disponible y eso lo estaos haciendo, entonces el equipo directivo como te digo, cada uno tiene aparte de ser un integrante del equipo que va a decidir todo lo que estamos haciendo eh... también toma acciones propias y el propone y dispone y también tiene que buscarlas po, o sea es una cuestión bastante dinámica entre todos, eso es lo que hacemos...

E.: okey y ¿cómo describiría usted la participación de los alumnos?...

R.: mira los alumnos ha sido más complicado, más complicado en el sentido de que mira partimos con una dificultad en la creación del del del centro de alumnos, porque... no se presentaron listas, o sea había una desmotivación fíjate tu aun que me hicieron paro de lápices al principio o sin directiva sin nada me hicieron un paro de lápices, quejándose de algunas cosas, cuando yo llegue a la cuarta semana así al tiro, pero conversamos un dialogo, a mi me gusta mucho el dialogo, le dije a ellos mismos me gusta mucho el dialogo con los alumnos, pero necesito que tengan un centro de alumnos para poder hacer un centro de alumnos, porque no puedo estar hablando con todos los alumnos, todo el día o con los que se, si no que hay que canalizar porque eso es orden, eso es estructura y además te permite que tengas respuestas, bueno nos costo, mayo recién creo que tuvimos si, como en mayo recién tuvimos ni siquiera la directiva de centro de alumnos, tenemos los representantes de los centros de estudiantes, que son representantes de todos los cursos y con ellos hemos dialogados a través de orientación, si converse con ellos, si me hicieron peticiones, ahora viene la segunda petición del segundo semestre que me van a hacer por escrito y después nos reunimos y las primeras peticiones que me hicieron ellos eran principalmente algunos arreglos del establecimiento que estamos haciéndolo, eh... camerinos, por ejemplo estos niños nunca habían tenido agua caliente en las duchas, todavía no la tienen, pero tengo gas encargado, están llegando los calefón que están reparados y... los camerinos se están siendo adecuados que antes se usaban para bodega, hoy día están siendo adecuados y yo te digo ojala también a la primera semana de de de me compromete con ellos a iniciar el segundo semestre, ya me demore agosto y lo entiendo porque los recursos no los manejo yo, pero espero el 15 de septiembre tener solucionado uno de los temas que ellos querían que era camerinos como corresponde, lo otro es tener espacios más lúdicos y de distracción, me pidieron algunas cosas que yo ya también las pedí recursos que son para eh... recreativos, eso fue principalmente, ellos expusieron, me dijeron "esto queremos" y

eso es lo que estamos respondiendo, también quieren otras cosas que no son todas recursos, sino que quieren dialogo, quieren participación inclusive ellos tuvieron una muy buena iniciativa de explicar a sus propios compañeros en que consistía la reforma educacional, les dimos las orientaciones, pedimos una persona que viniera a orientar al centro de estudiantes y el centro de estudiantes organizo, en el semestre anterior dos reuniones con estudiantes explicando la reforma, los alcances de la reforma educacional, por lo tanto también hay un aspecto ideológico, o sea de ideas que yo encuentro importante, no tan solo pedir recursos

E.: okey y finalmente¿ como describiría la participación de los apoderados?...

R.: los papas jajaja, lo más complicado te digo yo eso es lo más lejos, los alumnos los tengo aquí por lómenos puedo dialogar a cada rato, los papas es complicado te digo el nivel sin mentirte, el nivel no me vas a creer tu, pero el nivel que m entregaron los datos del año pasado, el nivel de de participación de los papás es alrededor del 30%, 30%, estoy hablando de que 10 papas citados llegan 3 es muy mala, entonces que hicimos partir armando un centro de padres, aquí no había, haba un representante de ese centro de padres que no lo conocí yo y los demás eh... los demás no participaban, bueno tengo centro de padres... elegido con 6 representantes con poca participación todavía, los tengo en el consejo escolar hemos hecho algunas cosas, hoy día justamente tenemos que hacer el consejo escolar en agosto, esta semana lo tenemos planeado eh... ha sido más difícil, los decirte y llegaron el numero que te digo yo como 6 o 7 papás y con ellos tuvimos que trabajar la parte de convivencia, como veían ellos la convivencia escolar, como era el trato entre los alumnos, que cosas ellos ven que podría ayudar, se hablo de la escuela para padres, ahí hay dos acciones que están puestas para el plan que es capacitación integral en herramientas informáticas para los papas para que puedan ayudar a sus hijos también entender un poco las tareas y ayudarles a ellos y lo otro es de responsabilidad parental que es la que piden ellos porque muchos dicen " yo no sé cómo hacer que mi hijo eh.. tenga eh.. hábitos de estudio, cómo organizar el tiempo en la casa", perfecto esas son cosas que nos vamos a hacer cargo nosotros y en convivencia la orientadora con los inspectores estamos metidos con esas acciones para llevarla, pero la convocatoria es baja, ahora tenemos el lunes la reunión de apoderados, el lunes y martes, estamos mandando invitaciones, tú me viste recién que estaba en el computador justamente haciendo las invitaciones para los papás para ver si tenemos un masivo y masivo te digo me encantaría que fuera el 50% imagínate el masivo 50%, o sea que de 30 apoderados vinieran 15 por curso, sería fabuloso mira lo que te digo, pero en eso estamos trabajando es el... el más yo creo que es el más menos presente pero... hay que ganárselo y eso es lo que estamos haciendo a través de invitaciones, a través de esta capacitación a los padres, a través de esta escuela para padres y algunas jornadas como esto de la fiesta familiar del 18 de septiembre que lo vamos a hacer el 12 eh.. es tratar de integrarlos, siempre es difícil porque trabajan pero... bueno pagina web, correo, estamos haciendo de todo para ver si podemos tener la opinión de ellos si...

E.: y usted como durante la implementación de este PME ¿cómo vería la relación entre docentes y equipo de gestión?...

R.: mira como tenemos la reunión de coordinación todas las semanas si se han visto algunas cosas eh... obviamente de... de... de favorecer sin problemas la acciones que nosotros proponemos, los profesores se acoplan como te decía en su mayoría, o sea es un

trabajo bastante bien, tengo que destacar el trabajo de los profesores, mucho de esta jornada que se consiguen a través de la organización del equipo directivo, esto mismo de fiestas patrias que te demanda un tiempo, te demanda un trabajo, claro hay algunos profesores que han dicho "pucha es mucha pega", cierto es mucha pega pero hay que hacerla, hay que hacerla y hemos distribuido muchas cosas, también te puedo decir que hay ciertas medidas que los profesores sienten que el equipo directivo tiene que ser más fuerte pero que nosotros no siempre tenemos las herramientas, entonces hay dialogamos y tratamos de conseguir alguna, por ejemplo la llegada tarde de los alumnos a clases, eso ya es una cosa pero desesperante o sea yo te digo en cada sale hasta empezar a las 8 de la mañana, yo te digo a las 8 de la mañana deben haber 2 alumnos y le estoy siendo sincero, yo te puedo decir "no aquí todo funciona mal, o sea no no no funciona bien" no te digo a las 8 de la mañana si tu voy a la sala voy a tener dos alumnos y el profesor, si voy a las 8:20 voy a tener 15, ya la segunda hora que es cuando entran todos los atrasados porque no puedo echarlos pa la casa, cuando entran todos yo creo que tengo el 80% ya de los alumnos, entonces los profesores que me dicen, "ponga medidas duras po, déjelos afuera y que no entren ese día que se vayan pa la casa", entonces yo tengo que decirle "sabe que no está permitido", si un alumno incluso llega a las 11 de la mañana tengo que dejarlo entrar, no puedo han llegado con carabineros y yo les digo "gracias carabineros por traerlos, si quiere lo trae mañana también porque van a llegar atrasados" "no" me dicen "hoy día nomas", aquí hay un trabajo duro, que es hacer entender o sea lo mejor aquí para solucionar estos problemas es hacer entender a los alumnos que hay razón para llegar a las 8 y eso hay que trabajarlos y no lo tengo que trabajar yo con medidas disciplinarias solamente, sino que tiene que trabajarlo el profesor también con medidas pedagógicas me entiendes, en la sala y eso es lo que estamos trabajando, justamente ayer hablábamos de esto con algunos docentes en el sentido de que "mira tenemos que hacer algo que el alumno encuentre sentido venir a las 8", porque se traduce en un círculo vicioso, porque si hay dos alumnos entonces los otros que van a decir "oye si hay 2 alumnos, si la clase empieza realmente después de las 8:00, pa que llego temprano", entonces no llegan temprano y cada vez... entonces hay que darle sentido a que lleguen a las 8 y eso es tarea de nosotros y también tarea de los docentes y en eso estamos planificando como le damos sentido a que el cabro llegue a las 8 de la mañana, hay incentivos, un puntito base para las pruebas, hay montón de cosas que estamos ideando, claro si yo le digo al profe " a mí me va mal en matemáticas", y el profe de matemáticas dice "saben chiquillos el que reúna el 70% de llegadas buenas durante nuestras clases va a tener un punto base para las pruebas", oye un punto base es importante, alguien dijera así "pero no están midiendo el 100% de los conocimientos", si viejo pero tengo que traerlos primero a que vengan a clases y después les meto los conocimientos si en eso estoy, porque que saco en tener puros rojos ahora, yo los rojos que tengo por lo que es la gran mayoría es porque no llego temprano y es porque yo hice una prueba y llego 15 minutos y le quedaban 15 minutos y tuvo que hacerla en 15 minutos, entonces no estoy realmente representando lo que el niño sabe, lo estoy castigando por haber llegado atrasado, entonces eso es lo que tengo que mejorar y en ese dialogo estamos, por lo tanto los profesores siempre van a encontrar que nosotros tenemos que hacer la pega o la mayoría y nosotros vamos a encontrar que los profes también tienen que hacer su pega, entonces en el fondo es encontrar el dialogo, yo creo que vamos bien ah... yo creo que los profesores tienen bastantes ganas de hacer las cosas eh... te hablo siempre en mayorías, tienen bastantes ganas y nosotros también tenemos

ganas y cuando nos equivocamos pedimos disculpas, podemos rectificar, yo digo gracias a Dios nosotros tenemos un plan y el plan se puede rectificar y lo importante es conseguir logros y que los meritos sean de todos...

E.: okey, y ahora pasando yo quería saber ¿qué aspectos de la organización escolar y de los modos de gestión, organización docente etc. cree usted que han limitado el funcionamiento de los PME?...

R.: bueno mira eh... como te decía siempre los van a limitar el hecho de que no se cumplan todos los procesos y que si se cumplen no se logra el impacto que uno quiere eh... van a haber siempre varios factores, uno es la lentitud del recurso cuando se necesita, lo otro puede ser la poca disposición que tiene para trabajar con los profesores o los asistentes, para organizarse y también hay de... eh... conductas adquiridas que son muy duras... aquí en este colegio yo me he encontrado con conductas adquiridas muy duras, o sea me explico hay asistentes que siempre han hecho las cosas de una manera... entonces cuando tu lo dices no yo no quiero que lo hagas así, quiero que lo hagas de esta otra manera " no es que nosotros siempre la hacemos así" cuesta que entienda que el hecho de que siempre lo hagan así no significa que estén bien hechas, me entiendes eso me ha costado, tanto en los docentes como... en los asistentes ya... me ha costado eh... los docentes bueno han ido integrándose un poco más allá por lo mismo que te decía porque el tiempo de trabajo es mayor, por lo tanto han ido dejando ciertas conductas que no eran... bajo mi prisma y del equipo directivo no eran recomendables, se han ido cambiando a costado más en los otros, vuelvo a insistir no es ese el principal obstáculo, te decía, lentitud de recursos, las pocas horas de participación que tenemos, la asistencia de a los alumnos a clases me impide ejecutar acciones o que esas acciones realmente causen impacto te digas, la ausencia de muchos papas me impide que cosas que nosotros hacemos para ellos sean logradas, sean vistas entonces eh... participación es la palabra y participación significa que de a poco tenemos que ir la conciliando, pero no porque no hay participación 100% nosotros no vamos a hacer las acciones las hacemos y a la medida que la gente vea que estamos haciendo acciones y se están sembrando las cosas bien también es un gancho para que se vayan integrando más a la participación

E.: claro, y esta eh... ¿ esta participación es más que nada en apoderados y alumnos o también influye en la participación de gente del interior?...

R.: si, si también influye, también influye en menos grados por supuesto de los asistentes y los profes, también hay (inentendible), participación, yo te digo lamentablemente la hora de reflexión pedagógica, todo el Ministerio dice "en su hora de reflexión pedagógica haga esto, en su hora indíquele a sus docentes esto", pero resulta que de 40 profesores yo tengo 22 que vienen a la reflexión pedagógica, porque los otros no tienen horario, le alcanzan las horas de contrato solamente para cubrir los cursos me explico, entonces hay ya parto con una falencia, cuando yo estoy hablando en una reflexión pedagógica y estoy haciendo todo un tema importantísimo pedagógico o estoy haciendo un tema intervención, integración como hicimos ayer de exclusividad que hicimos en integración ayer, no están los 45 po, hay 24, entonces los otros quieras o no están ajenos, entonces que tenemos que hacer, por ejemplo, uno de los temas tenemos que hacer es que les llegue la información aunque sea por escrito te fija, existe esa imposibilidad, tiempo, falta de recursos, falta de compromiso a veces de la gente también, hay gente que no te va a participar simplemente, no te va a participar porque no está en su ADN

nomas po, no te cree por último, gracias a Dios como te digo son los menos, pero en base a eso, o sea a pesar de eso nosotros tenemos que llevar las acciones a termino...

E.: ¿algún otro factor que usted vea o aspecto?...

R.: no fíjate... que mira uno de los que siempre decía uno, yo me acuerdo, antes decía, primero con 45 alumnos yo no puedo trabajar, segundo con la infraestructura que tenemos los colegios municipales no podemos trabajar, yo hoy día te digo eso esta totalmente borrado, o sea decir eso sería mentir hay recursos como nunca han habido... ya, con PME, gracias PME, porque no te puedo hablar de los recursos de subvención, los recursos de subvención no alcanzan ni siquiera para pagar los sueldos de los profes, pero gracias al PME y la ley SEP, nosotros tenemos más recursos de los que tuvimos nunca, infraestructura, este colegio tiene la infraestructura que quiere de todo, hay que mejorarla, hay que mejorar los techos, hay que hacer una mejor mantención que es lo que he reclamado yo, lamentablemente como te digo no manejo los recursos yo se disponen desde la corporación, bueno allá hay que indicarle que falta más mantención, pero que la estructura es buena es excelente, yo te digo esta infraestructura nosotros nos podríamos pasear por todas la comuna y le ganaríamos a la mayoría de los colegios inclusive a los particulares subvencionados, los particulares subvencionados no tienen su data en la sala de clases, no tienen un auditorio, no tienen un gimnasio como este te fijas, pero que tenemos que hacer, creernos el cuento, eso le digo a los alumnos, ustedes miran el colegio "ahh el colegio", no el colegio es su colegio y hay que creerse el cuento, yo me creo el cuento, lo mismo que le digo a los profes, yo llegue hace poco y ando con el logo todo el día aquí en mi chaqueta te fijas, porque eso significa creerse el cuento, yo salgo de aquí voy al supermercado a comprar cosas para el colegio, voy al Líder a comprar los regalos pa los niños y ando así, porque creo que este colegio tiene que tener más de lo que es , tiene que ser más de lo que es, pero para que se impregne tiene que impregnarse todos, los alumnos, los profes, los asistentes, llevo 6 meses y el equipo directivo la mayoría somos nuevos, queremos tirar para adelante tenemos hartas ganas...

E.: bueno pasando al polo opuesto, ¿qué aspectos de la organización escolar del equipo de gestión, organización entre profes y directivos etc. cree usted que han facilitado el funcionamiento de los PME?...

R.: primero que nosotros tenemos una reunión constantemente todas las semanas con el equipo directivo, esto nos permite a nosotros, esa es una estructura estructural y que siempre todos los días martes nos reunimos y vemos todos los temas que están abordando del plan de mejoramiento, bueno no te puedo decir el plan de disciplina, es que disciplina también está en convivencia escolar, esta todo metido dentro del plan, el plan no tiene otra significación que no sean los procesos normales del colegio, pero algunas personas dicen "me quita tanto tiempo el PME que no puedo hacer otra cosa", no si el PME tienen que estar todas las cosas metidas hay, porque es una estructura, tenga o no los recursos son todos los días y todas las semanas como nosotros estamos tratando el tema de los atrás, el tema de esto, estamos metiéndonos en acciones que propone el plan de mejoramiento, bueno bueno lo que favorece es que tengamos el tiempo nosotros nos convoquemos todas las semanas al menos 3 horas, nosotros estamos en la reunión que tenemos gestión los días martes es de 10:30 y cuando terminamos a las 13:30 es casi nunca porque siempre pasamos a 14:00, 14:30 porque se nos alarga el tiempo, pero ya tenemos 3 horas todas las semanas en que el equipo de gestión se reúne

a ver todo como va... lo de los profesores es poquísimo, lamentablemente ahí hay un foco que hay que arreglar, tenemos tan solo 2 horas a la semana para reunirnos con todos.. y no son todos los profes entre comillas son la mitad, pero hay tenemos que tratar diversos temas ya... que están en el PME, pero son tan diversos, mira una una reunión es de gestión pedagógica que tenemos que hablar de los resultados de aprendizajes, en otra tenemos que hablar de integración, que significa como vamos viendo la inclusión como va con los niños etc., la otra tenemos que ver orientación, como va el trabajo preventivo en el consumo de drogas, alcohol y la otra administrativa, ver cómo está el equipo de sonido, que actividades tenemos en la reunión de apoderado, o sea es limitadísimo el tiempo, pero a pesar de eso tenemos instancias que nos vamos a reunir... podría ser mucho más eh... eso favorece, el que tengamos contacto con ellos, favorece también que cada integrante del equipo director como el director puede dialogar en cualquier momento con los profesores, en el pasillo yo de repente decido con un profesor como vamos a implementar una estrategia pedagógica con respecto a alguna presentación y si hay recursos me pregunta si hay recursos, le digo al tiro si vamos a invertir recursos, esa fluidez, esa confianza, eso le he dicho a los profesores, tengan confianza en pedir o en hacer eh... aclaraciones o sugerir cosas, porque la única forma en que yo pueda dar respuesta, es que existan las preguntas es tan simple como eso les digo yo, si ustedes quieren respuestas hagan las preguntas, porque yo no les puedo dar respuestas necesariamente si no tengo las inquietudes, obviamente doy respuestas que yo voy viendo en el quehacer, eso ha sido muy favorable, con los alumnos también el dialogo en menor cantidad y con los apoderados, el dialogo y la confianza, yo creo que las puertas abiertas yo creo que son importantes, siempre los niños tienen la posibilidad de hablar conmigo, de hablar con los inspectores y hablar con la orientadora que es un gran nexo...

E.: y teniendo en cuenta el PME actual, ¿qué posibilidades de cambio ve en el establecimiento mediante la implementación de estos?...

R.: mucho, mucho estamos esperanzados que tenga bastante cambio, primero en los índices que a nosotros nos obligan, tu sabes que somos municipales y que y que no tan solo municipales, a todos les obligan índices, índices que son muy recurridos, primero los de deficiencia interna y a mí me preocupa los de deficiencia interna, porque los niveles de repitencia muy alto, los niveles de resistencia muy altos, los niveles de deserción muy altos, entonces lo primero que yo tengo que saber que por lo menos este año el plan de mejoramiento y las acciones que yo he puesto hay nos van a permitir ver que estos índices bajan, o sea que si repetía no se po por decirte algo un 10-15% hoy día que sea un 7-8%, si las matriculas decaían en 20-30 alumnos año a año, bueno que este año nos tranquilemos y no sigamos bajando y el próximo a lo mejor podamos subir, esas son las ganas que nosotros tenemos puestas y creemos que estos índices... y los otros índices que todos conocen, el índice SIMCE y el índice PSE, te voy a dar mis explicaciones, van a ser más lentos porque para tener mejores resultados de aprendizajes los estudiantes, yo tengo que mejorar las condiciones de los estudiantes, hay mucho estudiante que llega a este colegio que no ha comido, hay mucho estudiante que llega después de una pelea de los papas, hay mucho estudiante que llega sin haber dormido la noche anterior porque no tenía donde dormir, son muchos los este, no es que justifique, pero es la realidad, hay caso y casos muchos, entonces para mejorar los aprendizajes de los estudiantes yo tengo que mejorar sus condiciones, por eso tu en el plan de mejoramiento tu vas a ver que en el plan de convivencia hay hartas acciones, porque

estamos recuperando a nuestros alumnos, estamos recuperando la confianza en nuestros alumnos, oye en media estamos recuperando el sueño que tienen que tener, estos niños la mayoría no tiene sueños, las metas son a cortísimo plazo, las metas de ellos son terminar cuarto y trabajar en el líder como reponedor y ahí, esa es su meta no te digo de todos, pero la gran mayoría no tiene claridad y no es porque no tengan metas, no se han puesto a pensar, nosotros somos los encargados de eso hoy día, si los padres no están o no tienen la disposición o el tiempo para hablar con sus hijos sobre sus sueños, sus logros, tenemos que hacerlo nosotros y eso es un tema que estamos abordando desde orientación, con todo esto que te decía yo, orientación vocacional, orientación de los sueños, el ver las metas ya... primero que ellos puede, entonces eso es lo que estamos haciendo en convivencia, preparando que el alumno se sienta capaz de realizar las cosas, cuando tengamos nuestro alumnos con las condiciones más o menos, no te digo excepcionales, pero cuando tengamos a nuestros alumnos con las condiciones más o menos eh... establecidas ya, livianamente establecidas, yo voy a estar en condiciones de decir sabi que voy a mejorar el SIMCE en 10 puntos, voy a mejorar la PSU en 10 puntos, hoy día la vamos a mejorar, yo creo que si la vamos a mejorar, pero va a ser un margen pequeño porque estamos trabajando para que el alumno tenga mejores condiciones, ese es nuestro tema hoy día

E.: eh... bueno llegamos a la última pregunta que consiste ¿en qué medidas usted ejecuta o tal vez ejecutaría para la superación de dificultades durante la implementación de los PME?...

R.: bueno yo te hable de los recursos, las demoras para implementar acción porque los recursos no llega o llegan muy atrasados, primero yo no está en mis manos, pero yo creo que yo se arreglarían bastante bien, si los recursos fueran 50 y 50 y si el 50 nuestro se entregara mensualmente directamente al director y pudiera el hacer la inversión a tiempo y obviamente eh... este... remitiendo la información adecuada y llevando todo el control como corresponde y entregar a la corporación después de haber usado los dineros, entregar la sustentabilidad de lo que se hizo, pero fíjate que por lo menos nuestra plata nuestra administrarla nosotros, segundo factor eh... que se va a seguir trabajando que es... hacer partícipe a todos los actores de esto del PME y eso se va a ir haciendo con eh... mejora de información eh... optimizando los tiempos que tenemos de encuentro, hay varias acciones que están metidas ahí que dicen mejorando la comunicación entre los estamentos, porque de repente tampoco es porque no quieran participar es porque la comunicación no les llega clara, no les llego a tiempo, eso es un factor, entonces una cosa que tenemos que mejorar en el colegio es la comunicación entre los diferentes estamentos, eso hay que mejorarlo para mejorar que el plan de mejoramiento fluya, fluya más y lo otro por supuesto es la... el monitoreo que te permite visualizar eh... todo lo que estás haciendo y corregir a tiempo lo que estás haciendo mal o lo que lisa y llanamente no tiene impacto sacarlo para cambiarla por otro, esos monitoreas tienen que ser mas reglars por el tiempo, el factor tiempo también a nosotros nos cuesta, porque también tengo que ir a supervisar a los profesores a clases, también tengo que ver la gestión administrativa, también tengo que ir a los cursos, también tengo que atender apoderados, o sea hacer que... que lo que se está realizando en el plan sea visible para todos, principalmente para el equipo directivo para después llevárselo a los otros estamentos, pero ver lo que se está haciendo, eso tenemos que mejorar ah... hacer rutinas más car... con carta Gantt que no estamos acostumbrados nosotros a trabajar con carta Gantt,

nosotros somos más colegio po, mas... no somos tan administrativos te fijai, pero oye que ayuda un carta Gantt con fechas y todo pa poder ver cómo va entre comillas la obra ya.... eso hemos logrado conversarlo con el equipo directivo, estamos tratando de hacer una parte así, porque hay que ordenar, si un sistema educativo, por muy educativo también necesita orden, también necesita gestión, también necesita evaluación, entonces esas cosas te van a mejorar, mejorar los recursos, mejorar la comunicación anterior y mejorar eh... la visualización monitoreo y evaluación de los procesos

E.: okey hemos llegado al final de la entrevista yo quería saber si usted ¿quiere dar otra idea?...

R.: mira a mí me gusta tu trabajo de partida por que la SEP eh... es por sus recursos súper importante para los establecimientos hay que dejarlo claro, pero otra cosa es invertir bien los recursos en las acciones y en la forma que se está haciendo y ahí hay que trabajar hartoo... hay que saber dónde estamos, que se está haciendo hoy y tú con tu trabajo estás haciendo efectivamente saber que se está haciendo hoy en el colegio, a lo mejor hay muchas cosas que estamos haciendo mal y están en pañales todavía, pero por lo menos lo primero es que hay que tener conciencia y nosotros hemos tendió conciencia, estamos teniendo conciencia de lo que tenemos, por lo que te decía este colegio tiene muchos recursos, tiene buenos recursos, lo que pasa es que tenemos que aprender a administrarlos primero a llevarlos al PME y también tener buenas decisiones en elegir las acciones y todo... eh... pero no se es como... que lo tengo muy claro ahora, tengo muy convencida a la gente para trabajar este año, pero con la reforma educacional no se qué va a pasar, no sé si vamos a seguir con el mismo sistema, de hecho el sistema va a cambiar nosotros no vamos a ser municipales, creo que vamos a hacer una sociedad de derechos privados oh... públicos con... con las.. las ministeriales trabajando con nosotros, la verdad es que no se qué.. eh.. como va a venir el cuento pero bueno lo que venga... estamos preparados...

Miembro del equipo de gestión/Directivo Número 7

E.: eh bueno comienza la entrevista con... una persona del equipo de gestión que vamos a señalar como X, yo primero quería saber para usted en su opinión ¿que es el PME?, ¿en qué consiste?

R.: a ver, para mi es el plan de acción a seguir en el colegio eh... viendo las necesidades de acuerdo al diagnostico que uno hace, plantearse acciones que vayan en beneficio de salvaguardar esas necesidades y de ir eh... enfocándose a núcleos más bien definidos para no ser tan amplio ya, es como la carta de navegación del colegio...

E.: usted ¿cómo que finalidades vería en este PME o en los PME como tal?

R.: ¿el deber ser o el que es?...

E.: el deber ser...

R.: la finalidad del PME debiera ser eh... diagnostico de necesidades, enfocarse en las acciones que corresponden y poder ejecutarlas y monitorearlas y evaluarlas ya, de acuerdo a las necesidades siempre reales del establecimiento, muchas veces no es así, porque es poco operativo el sistema, porque los dineros no llegan a tiempo, no se alcanzan a realizar las actividades, nos vemos topados con los tiempos, o sea cuando

debiéramos aplicar una acción en septiembre, los dineros llegan en noviembre, eso va perjudicando ya, pero debiera ser la carta de navegación definitivamente del colegio...

E.: ¿algún otro detalle que usted quiera agregar sobre estos PME?...

R.: me parece que la idea es buena, me parece que hace falta más autonomía para su aplicación, básicamente en los recursos ya, eh... si bien es cierto los recursos existen, hay un alto porcentaje que no depende del establecimiento ni de las necesidades del establecimiento ya, esas acciones son acordadas digamos por el empleador y sostenedor y son ejecutadas y decididas sin consulta alguna ya, si fuéramos autónomos en la aplicación del PME y en la aplicación de los recursos, yo creo que esto funcionaria mejor...

E.:¿algún otro detalle que usted vea?...

R.: no creo que no

E.: okey, ahora vamos a pasar a hablar del PM 2014, yo quiero saber en base a su experiencia eh... ¿cómo se construyo o formulo el PME del establecimiento? y ¿cómo fue tal vez la involucración entre docentes y directivos? o ¿cómo fue la participación?, tomando esos énfasis un poco...

R.: la verdad que el proyecto educativo del 2014 fue hecho eh... bien a destiempo por decirlo de alguna forma, sin tener mayor conocimiento del trabajo del 2013, nos vimos obligados a empezar a trabajar el 2014, eso que... que impacto tuvo que no tuvimos la suficiente profundidad de trabajo con los profesores según mi punto de vista ya, fueron ideas eh... la sala en los consejos, en las reflexiones de acuerdo a la experiencia de cada uno de los integrantes del equipo de gestión, pero más bien ha sido formulado por el equipo de gestión

E.: y ¿usted a que refiere cuando me señala la falta de profundidad? ¿en qué sentido?...

R.: si bien es cierto le consultamos a los profesores porque es importante su opinión y que es lo que estiman, yo estaba acostumbrada a un trabajo más específico con cada uno de ellos, un trabajo por departamento por ejemplo, o sea que el departamento de lenguaje me dijera que acciones proponen ellos según su punto de vista y su experiencia en el aula para las mejoras en el colegio, matemáticas, educación física, distintos estamentos, integración, aquí no tuvimos el tiempo para hacer eso, por lo tanto las ideas están porque se le pidieron a los profesores por escrito incluso y todo, pero hechas en grupo ya, en un par de reuniones, me entiendes la profundidad no es la misma, la profundidad del trabajo y por lo tanto el compromiso de la gente con las acciones no es el mismo...

E.: creo entender... eh... y al trabajar de esta forma ¿cómo fue el... eh... por así decirlo la recepción de estos al ver este trabajo de los docentes?... cómo recibieron esto?, ¿cómo lo tomaron por así decirlo?...

R.: los docentes al parecer no estaban muy acostumbrados acá en el colegio a trabajarlo... eh... como cuerpo de profesores, fue lo que yo pude percibir como persona nueva en el establecimiento digamos, no estaban acostumbrados a... formular acciones, a formular indicadores, o se no eran capaces si yo les pasaba eh... todo el material de

gestión curricular que es lo que específicamente les compete a ellos y donde podrían ser súper enriquecedoras su participación no estaban acostumbrados, "ah... pero ¿cómo se formula un indicador?, ¿cómo una acción?", me entiendes, eso me da a pensar a mí que... no sé por qué motivo, tal vez por el mismo que nosotros el estar muy encima un año sobre otro, no fue o no era trabajado habitualmente con ellos y era definido en un círculo cerrado, no tengo idea de cuantas personas ni de quien, pero que no pasaba por la participación de los profesores...

E.: eh... ya me queda claro

R.: esa esa sí, esa fue mi impresión que no estaban acostumbrado a trabajarlo, a desmembrar el PME entiende, no manejan el instrumento como tal... no digo todos, porque siempre hay profesores como en todos lados digamos que se manejan en el tema o porque asumieron un cargo en algún momento, porque son más instruidos o porque les interesa, pero en general eh... si tu le preguntas cuantos ámbitos de desarrollo tiene el PME... me entiendes es como muy limitado, muy parcial su conocimiento al respecto...

E.: ¿algún otro detalle que usted me quiera señalar sobre la construcción de este PME?...

R.: mmm... ha sido bastante espontanea la construcción de este PME, hemos estado partiendo como al revés es decir, ¿que quiero hacer yo?, necesariamente en el ámbito de convivencia escolar tengo que hacer el aniversario, fiestas patrias, hitos importantes, entonces decimos "listo queremos hacer esto, a ya ¿con que indicador lo relacionamos?, listo ¿en que ámbito va?", al revés del deber ser me entiendes, porque precisamente no teníamos las herramientas del diagnostico del año pasado, no conocíamos el diagnostico del año pasado y hemos ido viendo a ver que necesitamos listo, por ejemplo en gestión de recursos, necesitamos un timbre, un timbre para inspección, un micrófono que sea portátil cosa que ellos puedan comunicarse, uno de estos wooki toki, para que puedan comunicarse con el de abajo, listo ya, entonces esa acción pongámosla en este indicador a y esto va en gestión de recursos, me entiendes hemos ido como... apagando incendios diría yo este año...

E.: okey... ahora la siguiente pregunta refiere a ¿cómo se ha ejecutado o se ejecuta actualmente el PME?...

R.: depende netamente del equipo de gestión, afortunadamente somos hartos, como como 8, somos hartos, pero... eh... el director decide dividir las tareas en todo lo que tiene que ver con gestión curricular UTP, todo lo que tiene que ver con liderazgo, el y integración por dar un ejemplo, gestión de recursos, convivencia escolar la orientadora, cada uno ha ido aportando las acciones pero de esa forma como yo te digo, desde la acción hacia arriba en lugar de ser para abajo ya, previo al diagnostico eh... hecho en la práctica en lo cotidiano, o sea si yo veo que los profes carecen de ... eh... de... la expertis para construir un instrumento de evaluación que dije yo "listo necesitamos una capacitación en instrumentos de capacitación" me entiendes, claro también coincidía con la, los profes que se acercan "oye sería posible si me explicaras esto o yo cuando XXXXXXXX XXXXXXXX", pero un diagnostico muy... muy de la práctica y de lo cotidiano no es una cosa como estadística y súper conversado con los profes no...

E.: y por ejemplo usted me señalaba que esta ejecución se ha llevado por parte del equipo de gestión y ¿cómo ha sido la relación con los docentes durante esta ejecución?...

R.: yo creo que depende de la actividad, por ejemplo si tu le dices a los profesores "miren colegas llegaron 6 datos, 3 computadores notebooks para que los usen ustedes", felices por porque es material que no tienen, nunca tuvieron antiguamente material concreto, plumones, así de básico estoy hablando, plumones, temperas, cartulinas, para poder recurrir para aquellos alumnos que no traían materiales por ejemplo, entonces se les echaba a perder la clase y bla bla bla, felices con eso, en cambio hay otras intervenciones donde no han estado tan contentos, ya cuando uno organiza una actividad macro de fiestas patrias, listo vamos a funcionar como colegio y delegas funciones, no todos están felices y no solamente de los docentes, hablo también de los asistentes de educación " a no yo no vengo esta fuera de mi horario"...

E.: y por ejemplo ¿a que se debería insatisfacción por así decirlo o no felicidad?...

R.: a lo que te decía anteriormente, yo creo que en la medida en que uno hace que participe la gente en el diagnostico de las necesidades la gente se compromete con las acciones... si yo impongo ni siquiera en el mal entendido de impongo, si no que yo como jefe que tengo más tiempo pa eso pienso en una acción, como esta que te digo yo del del perfeccionamiento a los profesores y les informo "listo colegas saben que la fecha del 15 al 19 de noviembre durante toda la mañana vamos a estar en una capacitación", la recepción no puede ser la misma a que si de ellos hubiera surgido derechamente a si como más concretamente "sabe que necesitamos una capacitación" "¿cuando la podríamos hacer? convengamos la fecha, veamos los horarios", es distinto...

E.: ya...

R.: es distinto el compromiso de la gente con las acciones tiene que ver con que tan involucrado estuvo en la confección del PME...

E.: ya entiendo, entonces es decir que tal vez influyo el cómo se construyo en el PME a como se ejecuta posteriormente...

R.: si, si, ahora no solamente en cómo se construyó el PME, también en el ambiente laboral...

E.: ¿usted cómo definiría el ambiente laboral?...

R.: acá es pésimo, o sea ahora que llevo más meses y que he visto más te puedo decir que es pésimo, o sea los asistentes de media no soportan a los de básica, una cosa así o sea, yo no le puedo pedir habiendo cantidad 8 y 8 que es un exceso, sin embargo si acá faltan 4 del otro lado no van a ir a remplazarlos porque no es su metro cuadrado, a ese nivel, entonces eso que entorpece el trabajo del liceo que es un, entonces hemos estado batallando con el director, este liceo es uno, no son los profes de básica, los profes de media, no son los inspectores ni los auxiliares, de los auxiliares para arriba, todo dividido...

E.: ¿y en los profesores cómo se ve eso?...

R.: igualmente divididos, o sea "porque los de básica siempre tenemos que estar haciendo las decoraciones", "porque los de media nos toca hacer los juegos típicos para los niños chico sí...", hay una división fuerte...

E.: y esto ¿se ve expresado estas divisiones en el PME de repente tal vez cuando se han reunido?...

R.: claro que se ve, claro porque las distintas acciones tienen responsables que no siempre somos los del equipo de gestión obviamente, entonces de ambos lados sienten que sienten que se les carga la mata por decirlo en chileno, que estamos siendo demasiados exigentes con los mismos de siempre que son los que trabajan y alivianándole la pega a los que no hacen nada... y esa es la sensación que hay y eso ha sido histórico y esa historia es un vicio que hay que romper, o sea con el director nos hemos estado dando cuenta ahora que claro esta es una fusión po, básica es un colegio, media era otro colegio y resulta que acá se encontraron y "¿cómo yo voy a ir a barrer ahí, si yo soy de básica?", entonces es una cosa así como histórica que hay que romper, que hay que batallar...

E.: por ejemplo esta falta de unidad, ¿cómo la podría usted relacionar a una falta de identidad?...

R.: no hay identidad y no hay identidad incluso desde el mismo sostenedor, o sea recién en el verano del 2013 tuvieron un rol de bases propio, siempre fueron anexo de... o sea ya partimos mal fusionando un colegio de básica y uno de media, que no querían fusionarse... después son Anexo Benjamín Vicuña Mackenna, Anexo Indira Gandhi, recién el 2013, verano del 2013 son Liceo Alto Cordillera de La Florida, o sea si tu vez afuera ni siquiera esta el nombre del liceo... de que identidad hablamos acá, vamos a hacer el estandarte este año con el director, no tenían estandarte... que es... todos sabemos, todos los que estudiamos es como la bandera de lucha que uno lleva en los desfiles en las presentaciones, donde sea, "ese es mi colegio", acá no estaba, no existía...

E.: y usted ¿cómo cree que eso ha repercutido tanto en docentes o los mismos directivos o comunidad en general?...

R.: ha repercutido enormemente, yo siento que este liceo tiene gran potencial, hay súper buenos profes, buenos asistentes, hay de todo... pero en general es un buen equipo de trabajo, tienen una infraestructura que de verdad yo no había visto, o sea en todos los años que llevo en la comuna no lo había visto, hay bodega de la bodega, secretaria de la secretaria eh... una asistente para cada dos cursos, o sea eso no se ve en otros liceos de esta comuna, o sea hay liceos que tienen 1000 alumnos y que tienen 4 asistentes de la educación, nosotros tenemos 15... de que estamos hablando y dos secretarias, porque hay una secretaria y la secretaria de la secretaria y dos personas en imprenta, o sea... hay material, hay material para hacer cosas pero existe esa rencilla permanente... permanente de... "no pero es que cuando era José Albo, no pero es que cuando estábamos en el Indira Gandhi", permanente hasta el día de hoy, ahora yo creo que eso es un tema de tiempo y de quien lidere y lo conversábamos con el director como tanto el XXXXX XXXXXX XXXXX, es más fácil para uno observar y analizar esas cosas, tampoco el puede llegar imponiendo nada... o sea me decía "déjame ganar concursos y conversamos", porque en realidad el primer año para uno siempre es de observar, uno no puede llegar haciendo cambios, pero ha influido notablemente en la convivencia en todo...

E.: y por ejemplo ya influido en la convivencia y en esto ¿cómo ha influido en la implementación de los PME más menos?...

R.: todo se dificulta, o sea cuando hay una acción que está pensada para el liceo, no para básica ni para media, para el liceo y sin embargo eh... uno pide el apoyo de los profesores y son... efectivamente siempre los mismo que participan y dicen "si yo puedo hacer eso", son siempre los mismos, entonces que pasa con el resto... tienen una animadversión "claro a ellos les proponen" cuando se les está preguntando, entonces obstaculizan mucho mucho el desarrollo de las acciones ya, el desconocimiento de cómo opera el sistema de un PME también, por ejemplo ahora básica tiene que decorar el colegio, en cuanto ellos me dieron la lista, hice las cotizaciones, enviamos el oficio como corresponde, solicitando los dineros bla bla bla, sin embargo me han venido a ver todos los días las profesoras "y ¿cuando me va a pasar los materiales?", profesora recuérdese se envió el material y se solicito, "entonces después no me este pidiendo las cosas", me entiendes y eso es por desconocimiento de los procesos, o sea si todo tiene un protocolo, yo no llego y digo " listo este listado seiscientos mil pesos en cartulinas" no funciona así y eso es desconocimiento, o sea yo hay les digo a los profesores que tal si usted se sienta un ratito acá y yo me voy a la sala... claro que obstaculiza, obstaculiza el clima laboral que hay, obstaculiza el que los profesores estén sometidos a diversas cosas como la evaluación docente, la evaluación de los profes a contrata, están tan sobrepasados que yo he tenido profesoras acá que vienen a alegar porque tienen que hacer un escudo patrio ponte tu y terminan llorando porque ya están colapsadas con la evaluación...

E.: eh... bueno pasando a la siguiente pregunta eh... viendo los rasgos que usted los conoce del PME de este establecimiento ¿para que se implemento este acá?, ¿con que finalidades?, ¿que se buscaba?...

R.: el PME de este año apunta y fue uno de los objetivos que nos pusimos básicamente a convivencia ya, como a normalizar el asunto, o sea si tenemos profesores estresados tratemos de a través de habilidades para la vida y un montón de programas, tratemos de neutralizar un poco eso, enseñarles a manejar eh... alumnos disruptivos en la sala, o sea vámonos por ahí, con respecto a los alumnos pongámosles taca tacas hagámosles que su recreo sea entretenido y que quieran venir, más que gestión curricular, el aspecto curricular lo dejamos para el segundo año, o sea yo no puedo pretender tener excelencia académica cuando ni siquiera logro que los chiquillos venga o lleguen a la hora y lo mismo con los profesores, la alta tasa de inasistencia y de licencias medicas y permisos administrativos es... es importante po, es importante, entonces si no logramos encantar a la gente que al parecer estaba... bastante desencantada, hay como muchos desencuentros, apuntamos ahí, entonces ahí desde distintos puntos, en gestión de recursos el comprar un timbre, el comprar un micrófono para que el profesor de educación física no este desgastándose la voz, tiene que ver con su sanidad mental me entiendes, no es comprar un micrófono por comodidad, el tener un timbre que este programado para media y para básica significa que no vamos a depender del estado de ánimo de la asistente para que vaya a tocar el timbre y eso descomprime a la asistente y es todo... me entiendes y no tienen a los otros reclamando...

E.: y por ejemplo usted me decía que este PME se dirigía a lo que es convivencia eh... ¿cómo se ha visto esto en cuanto a la convivencia de los docentes?... ¿cómo ha podido influir en ella?...

R.: yo creo que poco a poco hemos ido logrando cosas ya, siendo reiterativos en que este es un liceo, o sea UTP si está separado por ejemplo pero... les pueden responder las preguntas técnicas a cualquiera de los dos, hemos tratado como de ir encantando a los profes... haciendo un almuerzo de aniversario, ahora viene fiestas patrias donde está invitado todo el personal con sus familias, tranzando tiempos, o sea si usted me demuestra buena voluntad y buena disposición, yo si le puedo dar un permiso eh... para que vaya a tal parte, después vuelva me entiendes, hemos tratado de ser vistos más flexibles en eso...también separando bien las funciones de la gente, o sea para que el PME funcione y cualquier cosa funcione en realidad, necesitamos que cada uno tenga sus funciones súper claras...

E.: y por ejemplo en base a usted lo que han podido ver en cuanto a las funciones ¿cómo eran las funciones antes de que ustedes echaran a andar el PME? ¿qué características tenían?...

R.: yo creo que tenían y aún tienen un dejo bastante fuerte de... favoritismo... depende de cómo me caiga es hasta donde la aguanto me entiendes, entonces habían asistentes, profesores y de todo, estoy hablando de todos los estamentos que tenían ciertas libertades que otros no tenían y eso es toxico para el funcionamiento de cualquier institución y todos lo sabían.... genera mala onda, genera rencillas, genera pelambres, genera eh... indisposición entre la gente...

E.: eh bueno vamos a pasar a la siguiente pregunta que es más menos relacionado a lo que hemos estado hablando y que es la siguiente ¿qué repercusiones tuvo la implementación del PME en la labor diaria de los docentes? que usted puede apreciar desde su posición...

R.: ¿la implementación del PME de este año?...

E.: claro de este año...

R.: yo creo que ha sido positiva... yo creo que ha sido positiva y así lo han manifestado y me lo han dicho por lo menos los docentes en cuanto a que, en cuanto a que se le han entregado más estrategias... más acompañamiento al aula de parte nuestra eh... más materiales y recursos pedagógicos para trabajar con los chiquillos eh... hemos establecido algunos procedimientos o protocolos que facilitan el uso de estos materiales porque o sea es super engorroso el tener que ir a buscar una persona en particular al otro lado del mundo para que te pase las llaves de una oficina... (breve interrupción)

E.: estábamos en cuanto a las repercusiones del PME en la labor diaria de los docentes...

R.: si yo creo que ha sido positiva, se les han entregado más estrategias, más herramientas y falta falta falta de allá desde parte de los docentes digamos un poco de... entendimiento y conocimiento de los tiempos... porque si yo pido un plumón hoy día y no hay tengo que comprar, pero para comprar se necesita un presupuesto, tengo que pedir los valores, tengo que pedir los dineros, llegan los dineros, voy a comprar los entrego, me entiendes, en cambio ellos quieren una cosa más rápida, obvio todos queremos que sea más rápido ya, pero... creo que hemos hecho un poquito más amigable el funcionamiento administrativo del tema...

E.: ya eh... y por ejemplo eh... ¿a tenido repercusiones en el cómo se relacionan los docentes con ustedes tal vez?

R.: debiera... la verdad yo ahí no tengo mucho que decir eh... ni positivo ni negativo, nunca tuve problemas de llegada con los profes eh... tal vez ha ido mejorando con algunos, si puede ser porque también uno se va conociendo más y todo el tema eh... y eso desde el punto de vista directivo también nos da un poquito más de armas para negociar, para transar, para "mira esto no es tan complicado lo puedes hacer así", con respecto a la aplicación de algunas acciones del PME, "no es más pega para ti mira fijate que vamos a hacer esto, a ya..."...

E.: bueno vamos a apsar a la siguiente pregunta ¿cómo describiría usted la participación de los docentes en la implementación del PME en el liceo?...

R.: en la implementación ha sido más bien participativa, ellos han aplicado

E.: por implementación tomemos tanto la construcción como la ejecución...

R.: en la construcción no han participado... por mucho que alguien diga lo contrario, no han participado en la medida que debieran haber participado

E.: y a ¿qué se debe esta no participación?

R.: a la falta de tiempo, o sea nosotros nos vimos encima, y digo nosotros el equipo directivo nos vimos encima con el PME 2014 sin tener idea de lo que se había hecho el 2013... sin tener idea de las evaluaciones del 2013, sin poder acceder al PME 2013, porque ni siquiera teníamos las claves, si hubiéramos tenido los tiempos adecuados... hubiera sido distinto, porque la intención del equipo directivo no era esa... justamente porque veníamos XXXXX, XXXXXXXX, entonces que era lo que a nosotros nos interesaba saber, la mirada de los colegas, no tuvimos la posibilidad de hacerlo en la profundidad que nos hubiera gustado, yo espero que para el próximo año eso cambie ya, porque nos encontramos con... con múltiples documentos ponte tu que no encontrábamos y que tenían derecha directa relación con que PME formular ahora, cómo podíamos nosotros saber las necesidades del colegio XXXXXX... entonces no es lo mismo hacer un trabajo así profundo, conversarlo, reflexionado, a tener que ocupar... habremos ocupado dos o tres miércoles, consultándole a los profesores, consultándole a los apoderados a través de encuestas cuáles eran sus necesidades, pero fue eso... no en la profundidad que necesitábamos...

E.: y ¿qué caracterizo a los profesores durante todo este proceso?... ejecución, construcción...

R.: en la construcción yo diría que estaban bastante reticentes, cero confianza, pero... no en nosotros, sino en la ejecución, o sea cuando tu vez a un colegio un liceo como este donde por lo que ellos mismos nos decían, habían pedido datas, computadores, nada llevo, donde ni siquiera tenían los textos de estudio de los alumnos que se supone que es lo mínimo que puede tener un profe para trabajar, entonces porque tendrían que haber creído que este año era distinto, hubo harta diría yo... hubo hartito... desmotivación en ese sentido... en la construcción

E.: ¿y en el otro proceso?...

R.: ahora han ido cambiando, ahora han visto que si tienen más materiales para trabajar "a si llegaron los datas", no tan rápido como ellos querían pero llegaron, no llegaron el primer semestre, llegaron el segundo... que ahora si tienen cámaras fotográficas para tomar fotos de sus actividades que ellos para mostrar, que se yo, compartir experiencia no tenían como... y así distinto, no solo cosas económicas sino que ahora si va la UTP al aula y no va como "a claro tú haces todo mal", hay una conversación, que ahora si hay un protocolo para que los chiquillos si puedan salir del colegio y tengan un papel especial, un montón de cosas de normar que han ido viendo "a si funcionan", "ahora vamos a tener enfermería, ya llevo la silla de ruedas"...

E.: y... por ejemplo ¿cómo ha sido el compromiso de los docentes durante este proceso a nivel general?...

R.: se han ido sumando de a poco, están los típicos entusiastas de siempre, que en donde estén trabajando siempre van a estar dispuestos a trabajar son un grupo, el resto se ha ido sumando de a poco, yo no creo que haya sido un encantamiento mágico con una varita mágica, porque también han habido muchos problemas... de de... tiene que ver con el tipo de liderazgo con nosotros, con que después llegaron dos UTP más, o sea han habido una cantidad de cambios este año impuestos para todos, impuesto para nosotros, impuesto para ellos, para todo el personal en realidad...

E.: y ¿qué problemas son estos que me señalaba ¿y se puede ver en algún otro lado estos problemas o no?

R.: ¿los problemas de?...

E.: que han tenido que pasar los profes que han afectado a su compromiso que usted me señalaba o por ejemplo de la... de la llegada de nuevos directivos, cosas así...

R.: de eso se quejan mucho, de eso se quejan mucho, lo dicen abiertamente, o sea la evaluación del primer semestre que era a nivel curricular, también les pedí que pusieran observaciones de índole general del equipo de lo que fuera eh... y aparecían la mayoría de ellas eh.. una confusión con tanta UTP por ejemplo, el que no entendían mucho la forma de operar del director, de que porque nos reuníamos y éramos tantos, de qué sentido tenía que fueran 8 si no nos coordinábamos y eso claro que paso po, claro que paso es re difícil, era bastante más fácil coordinarnos 2, 4 con los inspectores que 8 y que vienen en en de situaciones complejas también entonces no fue fácil y eso se transmitió para abajo y los profesores lo resintieron notablemente fue una de las observaciones que más se repitió al término del primer semestre

E.: y usted ¿cómo describiría la participación del equipo de gestión en la implementación de este PME?...

R.: el equipo de gestión esta súper comprometido... súper comprometido, los antiguos, los nuevos eh... cada una en su área diría yo aunque convivencia la hemos tomado todos como muy propia, porque interfiere directamente en todo, o sea para nosotros es la base, la base en lo curricular, lo base en el proyecto de integración, la base en la disciplina, la base en todo no vamos a funcionar si acá no hay un... una resolución de conflictos de otra forma en donde los chiquillos vengan con otra actitud donde los profesores se

relacionen entre ellos y con los alumnos de otra forma, donde los asistentes no se ladren cuando se hablan, creo que ese ámbito es el que hemos tomado más entre todos...

E.: okey y ¿cómo ha sido la participación en la implementación de esto en cuanto a los alumnos?...

R.: en realidad los alumnos han participado poco ya, se han visto beneficiados por las acciones que hemos ido implementando eh... a costado mucho y de hecho no tenemos un centro de alumnos que debiera ser una de los... estamos hablando de un liceo no es una escuela básica, un liceo donde debieran ser entes participantes y opinantes totalmente, son los primeros que debieran decir que es lo que necesitan que es lo que quieren y sin embargo ha sido una lucha eterna y no se tiene una directiva de centro de alumnos votado universalmente como debiera ser, sino que se tiene representantes por curso que son los típicos chiquillos que si o si te van a a poyar, que están dispuestos a ir a la reunión, que están dispuestos a hablar, muy escasa, pero yo creo que part todo porque no tienen identidad, porque no les gusta venir al colegio, porque las clases son una lata, porque no tienen espacios donde estar, los chiquillos en el recreo se ponen y se sientan en el suelo en lo... pasillos, no tienen una pérgola les decía yo, no tienen una mesa, un taca taca, una mesa de ping pong y le pedimos que participen y que lleguen a la hora para qué, si los profes llegan a las 8:30-9:00

E.: claro ¿y la participación de los apoderados?

R.: menos todavía menos, o sea cada curso saco con mucha dificultad su directiva, el porcentaje de asistencia independiente de lo que digan debe ser según el curso, porque hay cursos donde el profe es súper comprometido, la profe que los tiene de años y que logra una asistencia promedio muy buena, pero en general es un tercio del curso, la mitad del curso cuando ya es estrepitosa...

E.: y por ejemplo cuando se estaba construyendo este PME y luego sus acciones y ejecución ¿cómo interfirieron los apoderados?...

R.: en la elaboración en realidad el director tuvo que lasiar en chileno a apoderados que fueran opinantes de algunos cursos, casi ir a buscarlos a la casa, reunirse con ellos a la hora que ellos pudieran para poder hacer algo, para poder tratar de rescatar alguna de las ideas... o sea no es que existiera un centro de padres organizado... ni les interesa organizarlo tampoco, o sea el centro de padres está formado por dentro de las mismas directivas como los más destacados, "pucha ¿usted podría colaborar?, ¿qué le parece si?", no tienen idea de lo que es ser un centro de padres, no tienen personalidad jurídica, no son opinantes en este colegio el centro de alumnos y el centro general de padres no son opinantes

E.: ¿ se arman de forma...?...

R.: como que uno tiene que estar ahí, "usted que la veo tan seguido por acá conversemos" y así fue el director ganándose a los apoderados... pero no hay una participación masiva y eso se ve reflejado no solo en la elaboración en la implementación también, o sea ponemos no se po talleres de zumba para apoderados, 6, talleres de computación para apoderados, los mismos 6, ese es el nivel de... entonces ni

para la elaboración ni para la implementación, yo creo que menos para la evaluación... no...

E.: bueno pasando a otra pregunta, que es un poco para ir cerrando todo lo que hemos hablado, ¿qué aspectos de la organización escolar cree usted que han limitado el funcionamiento de los PME?...

R.: todos los que te he hablado últimamente, a ver... eh... el funcionamiento del PME requiere primero que la gente sepa lo que es un PME, toda la comunidad educativa, para eso requerimos tiempo, ese tiempo no lo tenemos, eso es uno, segundo requiere compromiso y acá compromiso no hay, salvo contadas excepciones, tercero requiere ser proactivo, requiere tener ideas o generar ideas no importa la pulimos... pero si o existe el interés, o sea si tenemos que ir a acarrear literalmente a sus casas a los apoderados o si tenemos que invitarlos a una torta o un café ya no hayamos que hacer para que vengan, o sea la organización de la comunidad escolar no existe, o sea es súper triste lo que estoy diciendo po pero es un punto que tenemos que trabajar y en eso estamos trabajando, estamos trabajando para usted como dice o sea las acciones donde estamos más enfocados es, "atraigamos a los apoderados no importa que no sea desde el punto de vista pedagógico que vengan", ahora en septiembre hay un taller de computación para los apoderados, eso les gusta hay pueden venir, pongámoslo a la hora que ellos puedan...

E.: y por ejemplo ¿aspectos más asociados a la organización interna?...

R.: en la organización interna yo creo que hay un tema de... horarios mal coordinados, que no son ni siquiera por voluntad de los que estructuran los horarios de los profes o de los asistentes es por un tema de "que están son las horas que hay y me las pone el miércoles" de parte del sostenedor por ejemplo, no dejan tiempo para articular nada, o sea si queremos eh... hacer por ejemplo un trabajo de... trabajemos en lo que es la integración y la inclusión de los niños con necesidades especiales ¿a qué hora?, es todo el miércoles... porque no hay otro minuto donde los profesores y no todos tengan la cantidad de horas para quedarse entiendes, la proporción horaria que tienen los colegas en sala es casi toda en sala, o sea tienen re pocas ventanas donde ellos puedan planificar, corregir, reunirse, coordinar, articular, o sea eso no existe me entiendes, entonces y... por parte de los asistentes y de los auxiliares lo que yo veo es muy la estructura de mi metro cuadrado... o sea yo voy a barrer y es así, yo voy a barrer la cancha hasta aquí, porque hasta aquí me toca a mí, no importa que el otro no haya vendio que este enfermo, hasta aquí

E.: es decir se aboca solo a lo que ellos...

R.: el mínimo esfuerzo y por qué, porque no hay compromiso, o sea porque si yo puedo cuando no está la auxiliar que corresponde acá y ando barriendo la oficina, la meche sacando los papeles del baño, el director poniendo el agua, porque los auxiliares no se pueden cubrir entre ellos...

E.: y ¿cómo se ve eso del mínimo esfuerzo en los docentes?, porque estamos hablando de los docentes

R.: los docentes llegan entran muchos, y les dicen "tomen hagan esa guía" y se sientan... profesores de educación física, "tomen, jueguen"... pero en la medida en que me ven a

mi parada ahí o cualquiera del equipo directivo "ya, vamos muévanse", eso no es compromiso con la institución, si finalmente no trabajan pa mi, trabajan para los niños...

E.: y por ejemplo ¿esas actitudes cómo se ven reflejadas en un PME?...

R.: se ven reflejadas porque el que no le pone... corazón a la acción, no funciona, no funciona porque el hecho de comprar datas, no es "que choro tener datas", es si tienes educación física por ejemplo y tienes que hacer una clase intramuros porque hay o pre emergencia o está lloviendo, utiliza el data de forma correcta y no para ponerles una película del computador me entiendes, en eso se ve reflejado, que saco yo en tener pizarras interactivas como si fuera la acrílica en lugar de usarla en forma interactiva con las clases digitales que existen...

E.: entiendo, bueno ahora vamos a ir a un polo más positivo ¿qué aspectos de la organización escolar cree usted que han facilitado el funcionamiento de los PME?...

R.: yo creo que lo que ha facilitado el desarrollo y la ejecución del PME es el tipo de liderazgo que tiene el director, o sea yo he trabajado con 5 directores todos con liderazgo y tipos de liderazgo distintos eh... pero creo que este director como que callo parado aquí, o sea es lo suficientemente flexible sin ser eh... laiz a faire y también es bastante a ver... "hay cosas que yo consulto y votamos y otras que son de resorte de dirección o del equipo directivo y se acata" entiende, yo creo que el tipo de liderazgo ha sido bastante... (interrupción)... ¿en que estaba?...

E.: en los puntos positivos...

R.: yo creo que eso el liderazgo, otro es el compromiso del equipo de gestión, yo creo que la idea de todos es sacar esta cuestión adelante...

E.: y por ejemplo ¿qué aspectos positivos se podrían ver en otros estamentos si es que existen?...

R.: los profesores por ejemplo los profesores que... son súper colaboradores y pese a todas las diferencias y pese a todos los impas están dispuestos a remar para el mismo lado

E.: okey ¿algún otro aspecto positivos que vea usted o que posibilite el funcionamiento más correcto de estos PME?...

R.: no sabes que yo creo que en realidad acá pasa por las personas... siento yo que acá no hay prácticas instaladas que yo pudiera decir "aunque yo me vaya esto va a quedar", porque no fue así po, por lo menos lo que yo vi en gestión curricular, osea la UTP que volvió me decía "oye pero si los profesores hacían esto, esto y esto", ¿donde está eso?", nunca lo hicieron, no fue una práctica que se instaló, lo hacían porque tu se lo pedías... me entiendes, yo no siento que acá hayan practicas instalas de ponerse la camiseta, de si no estás tú no importa yo te cubro, mañana me toca a mí, no existe eso, no existe eso y por eso que nuestro foco esta desesperadamente puesto ahí...

E.: eso sería como una limitante

R.: es po, es po...

E.: si...

R.: yo n siento que haya más que la buena disposición, que el tipo de liderazgo y la gente comprometida que hay, que en todos los estamentos hay... yo te puedo nombrar 4 asistentes de la ecuación que se sacan la mugre trabajando, aunque tú no le pidas ellos están donde tienen que estar, se preocupan de que la cosa funcionen, se preocupan de que los chiquillos estén atendidos, los auxiliares lo mismo, los profesores también, en el equipo directivo también pasa no todos reamamos para el mismo lado, pasa por las personas no siento yo que haya todavía una estructura de institución, no la veo y yo que XXXX, no la veo no esta...

E.: se podría ver por ejemplo ¿que todos trabajan en forma aislada?...

R.: sipo, todos trabajan en forma parcelada, como si esto no fuera una unidad, como si los chiquillos de tercero no tuvieran el mismo peso que los de cuarto, o sea si yo asistente veo que el 4to año básico y la profe no ha entrado a sala, pero a mi me corresponde por mi función ver al tercero no los veo nomas po... y eso pasa con los profes, o sea los profes se esconden literalmente, se esconden en bodega o en donde sea para no tener que ir a cubrir a un colega a una sala, a eso no le puedo llamar yo que haya una estructura y una mentalidad asi como de funcionemos.... no po...

E.: bueno, pasando a la siguiente pregunta ¿qué posibilidades de cambio ve en el establecimiento mediante la implementación de PME?...

R.: yo creo que este año vamos a mejorar en el sentido de involucrar más a la gente de... conseguir que al menos esos 10 estudiantes sigan viniendo, me refiero al centro de alumnos, que el centro de padres eh... se poseione de su cargo, o sea estamos elaborando estrategias para "ustedes son el centro de padres, o sea por favor pasen, usted que es del centro de padres, por favor organicen esta actividad nosotros los respaldamos" hay que empoderar a la gente también si en el fondo nunca has tenido una organización no sabes cómo funciona, yo creo que nuestro aporte este año vamos a ir por ahí, si logramos que lleguen los taca tacas, las mesas de ping pong y que los chiquillos puedan tener un recre decente tal vez empiecen a venir más, yo creo que por ahí apuntamos...

E.: y ¿sería posible un cambio mediante esto?...

R.: yo creo que sí pero un cambio lento, o sea este primer año con que lográramos so y mejorar los indices de eficiencia interna que son los que preocupan para arriba, la deserción, la repitencia que pasa todos por aquí, por estas cosas que yo mencionaba, ya hay un cambio y los cambios no son rápidos, sobre todo cuando hay tanto vicio y tanta práctica mal instalada, pero claro que hay esperanza...

E.: una consulta, que me llamo la atención ¿cuáles son estas prácticas por así decirlos mal instaladas?...

R.: los vicios, los vicios por ejemplo de... esconderme para no trabajar, los vicios de si no me dan una orden directa a mi no... "a mí no me dijeron", hay que barrer la cancha porque vamos a hacer el acto del día de la madre, porque yo no fui y dije "Pedrito tiene que barrer la cancha, el metro cuadrado, tiene que barrerla" ese es un vicio, el vicio de los profesores por ejemplo de sentir que si ellos en la mañana... tienen algún problema pueden darse el lujo de llamar a las 12 de la tarde y decir "sabe que no voy a ir", el vicio

de no tomar los cursos a tiempo de parte de los profes... todos tenemos vicios y todos tenemos prácticas mal instaladas, habían auxiliares que estaban encargados del mantenimiento mínimo de lo cotidiano, por arreglar esa puerta del mueble que arreglaron a principio de año, querían un día libre, vicios y que se daban antiguamente, o sea "pucha usted pínteme la oficina y yo le doy dos días" y no estoy hablando solo de la dirección pasada, estoy hablando desde el 2007 que se creó este liceo, entonces siempre han habido cosas así muy... "no es que ella es muy viejita, ella no puede trabajar o no sabe que este profe no está para estar con alumnos, mandémoslo a biblioteca", vicios, vicios y prácticas que son como derechos adquiridos, o sea que las asistentes de educación tengan casi una hora para tomar desayuno, donde la vieron eso es un práctica que se aplica aquí y yo lo he visto en otros colegios... tienen derecho a tomar desayuno pero ajustémonos a un tiempo, ajustémonos a un lugar, antes tu buscabas a los asistentes por ejemplo y nunca sabías donde estaban almorzando, o sea podrían no estar en el colegio y uno no sabía donde almorzaban, ahora no tienen que almorzar en el comedor de profes y de personal, ese tipo de cosas que son cotidianas y son bien domesticas y que día a día van mermando el funcionamiento y la aplicación de cualquiera del PME o de un proyecto de Atina que trae el alcalde o cualquier cosa, no puedes implementar nada si teni como estos tipos de... de respuesta "a no po, no como me voy a quedar una hora más , me da la mañana entonces"...

E.: okey, hemos llegado a la última pregunta, yo se que usted es parte del equipo de gestión, pero pongámonos en el caso que tal vez desde su opinión o si llegase a ser directora de este establecimiento ¿qué medidas ejecutaría para la superación de dificultades durante la implementación de PME?, para que tuviesen un mejor funcionamiento...

R.: partiría por el principio, en la construcción del PME debieran estar todos los estamentos que forman la comunidad educativa y participar realmente, no escuchar, o sea debieran proponer, tal vez hay ámbitos en los que no pueden decidir, porque no pueden decidir la gestión curricular, ese es un ámbito técnico pedagógico, pero porque la comunidad no va a tener derecho ah... a elegir en que gastar sus recursos, en que invertir...

E.: ¿alguna otra medida?...

R.: eh... fortaleces los estamentos y lo que le decía yo y se lo he dicho muchas veces al director, que yo sé que es algo que no se puede hacer ahora, que tal vez lo va a hacer después, revolvamos el gallinero o sea el personal es del liceo, por lo tanto todos los que están aquí se van para allá y todos los de allá se vienen para acá, si aquí los únicos que no pueden cambiarse son los profes y estoy hablando entre ciclos, porque también en los cursos hay vicios, o sea si un profesor es malo, ¿por qué tiene que continuar perjudicando a ese curso?, me entiendes es un tema de lo mío pasa si no está normalizado el sistema normalizado en cuanto a... a el funcionamiento de todos los estamentos y al compromiso de todos los estamentos esta cosa no va a funcionar...

E.: ¿alguna otra medida?...

R.: con esos dos yo creo que estaríamos al otro lado... no nada más que aportar en realidad...

E.: bueno, muchas gracias...

R.: fue como una catarsis ajajajaja...

5. Cronograma de Actividades

Primer semestre 2014

Actividades		Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Procesos paralelos	Asesorías profesor guía			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Entrada al campo de investigación					x	x	x	x	x	x	x	x									
Evaluaciones	Entrega de informes								x					x								
	Entrega de diseño abreviado entre 6 a 8 páginas																					x
	Examen: presentación oral																					x
	Examen: diseño de proyecto de investigación																					x
Capítulo 1: Área problemática.	Elaboración del problema de investigación	x	x	x	x	x	x	x	x													
	Revisión bibliográfica	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Capítulo 2: Marco teórico	Elaboración de marco teórico											x	x	x	x	x						
	Elaboración de fundamentos del diseño de investigación y plan de trabajo									x	x	x	x	x								

Segundo semestre 2014

Actividades		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Procesos Paralelos	Asesorías profesora guía		X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	Incorporación de arreglos y sugerencias de profesora guía y pares evaluadores																			X					X
Evaluaciones	Entrega de tesis a profesora guía y pares evaluadores.															X					X				
	Examen de grado																								X
Recolección de información	Realización de entrevistas a informantes de la investigación		X	X	X	X	X	X																	
	Transcripción de entrevistas		X	X	X	X	X	X																	
Análisis de información	Construcción del análisis descriptivo y de documentos			X	X	X	X	X	X	X	X														
	Discusión teórica										X	X	X												
	Conclusiones y recomendaciones													X	X	X									

