



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y
EDUCACIÓN
ESCUELA PEDAGOGIA**

Estudio de caso único sobre la Gestión del Conocimiento realizada en un establecimiento escolar vulnerable que ha demostrado un mejoramiento continuo en los resultados SIMCE en los últimos 4 años.

**TRABAJO DE TÍTULACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE PROFESOR DE
EDUCACIÓN BÁSICA, GENERAL BÁSICA, EDUCACIÓN DIFERENCIAL.**

LICENCIADO EN EDUCACIÓN

Profesor/a Guía: Dra. Marta Quiroga Lobos.

**Estudiantes: Cinthia Giannina Canto Canto.
Javiera Alejandra Carvajal Tapia.
Estefanía Patricia Donoso Johson.
Jesmina Nicol Jorquera Muñoz.**

Noviembre 2014

Agradecemos:

A nuestras familias, por su apoyarnos y entregarnos su amor y sabiduría diariamente en este último período como universitarias.

A Dios, que nos dio la fe para seguir adelante cada vez que nos parecía imposible terminar.

A nuestros amigos, quienes siempre estuvieron ahí dándonos una palabra de aliento y motivación para no bajar los brazos.

A nuestra profesora guía Marta Quiroga, por su total entrega al buen resultado de esta investigación.

Gracias a Todos.

INDICE

Resumen - Abstrac	
I. INTRODUCCIÓN	Pág 10.
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	Pág 12.
III.OBJETIVOS	Pág 14.
IV. MARCO TEÓRICO	Pág 16.
4.1 Eficacia y mejora educativa	Pág 17.
4.2 Gestión del conocimiento	Pág 19.
4.2.1 Gestión del conocimiento educativo	Pág 26.
4.2.2 Líderes educativos eficaces	Pág 31.
4.2.3 Líderes en su escuela	Pág 35.
4.2.3.1 Tipos de escuela	Pág 37.
4.3 Políticas Públicas	Pág 39.
4.3.1 Igualdad en oportunidades en nuestro país: Ley SEP	Pág 40.
4.3.2 Educación para todos	Pág 42.
4.3.2.1 Alumnos prioritarios	Pág 42.
4.3.2.2 Clasificación de las escuelas según Ley SEP	Pág 43.
4.3.3 Planes de Mejora y su evolución	Pág 44.
V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	Pág 47.
5.1 Diseño de la investigación	Pág 48.
5.2 Fases de la investigación	Pág 49.
5.3 Triangulación metodología	Pág 51.
VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	Pág 53.
6.1 Resultado análisis documental	Pág 56.
6.1.1 Identificación caso único	Pág 56.
6.1.1.1 ¿Por qué se eligió?	Pág 59.
6.1.2 Evolución Plan de Mejoramiento Educativo.	Pág 62.
6.1.3 Plan de Mejoramiento Educativo Colegio Rebeca Fernández	Pág 63.

6.2 Resultados análisis de instrumentos	Pág 68.
6.2.1 Instrumento cualitativo: entrevista	Pág 68.
6.2.1.1 Proceso SECI y Ba	Pág 69.
6.2.1.2 Flujos de interacción	Pág 78.
6.2.1.2.1 Flujo de gestión	Pág 80.
6.2.2 Instrumento cuantitativo: encuesta docente	Pág 81.
6.2.2.1 Antecedentes académicos	Pág 82.
6.2.2.2 Dimensiones de la encuesta	Pág 89.
6.2.2.3 Proceso SECI	Pág 95.
6.2.3 Datos relacionados: cualitativo y cuantitativo	Pág 103.
6.2.4 Triangulación de interesados	Pág 104.
VII. CONCLUSIÓN	Pág 106.
VIII. BIBLIOGRAFÍA	Pág 109.
IX. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	Pág 111.
X. GLOSARIO DE TÉRMINOS	Pág 112.
XI. ANEXOS	Pág 114.

INDICE DE FIGURAS, TABLAS, CUADROS Y GRAFICOS

- **Cuadro 1: Once factores para las escuelas.** Pág 19.
- **Figura 1: Liderar el proceso de creación de conocimiento.** Pág 20.
- **Figura 2: Los tres elementos del proceso de gestión del conocimiento.** Pág 21.
- **Figura 3: Proceso SECI.** Pág 23.
- **Cuadro 2: Taxonomía de gestión del conocimiento y las escuelas.** Pág 25.
- **Figura 4: Pilares de gestión del conocimiento.** Pág 27.
- **Figura 5: Las tres fases del proceso de gestión del conocimiento.** Pág 28.
- **Cuadro 3: Prácticas claves para un liderazgo efectivo.** Pág 34.
- **Figura 6: Clasificación escuelas.** Pág 37.
- **Figura 7: Método de triangulación.** Pág 52.
- **Gráfico 1: Evolución de los puntajes promedio del establecimiento en Comprensión de Lectura desde el año 2009 a 2013.** Pág 61.
- **Gráfico 2: Evolución de los puntajes promedio del establecimiento en Matemáticas desde el año 2009 a 2013.** Pág 61.
- **Cuadro 4: Prácticas: Planificación de clases.** Pág 64.
- **Cuadro 5: Prácticas: Medición de aprendizajes.** Pág 65.
- **Cuadro 6: Prácticas: Reforzamiento pedagógico.** Pág 65.
- **Cuadro 7: Prácticas: Gestión docente en aula.** Pág 66.
- **Cuadro 8: Prácticas: Liderazgo.** Pág 66.
- **Cuadro 9: Prácticas: Gestión curricular.** Pág 67.
- **Cuadro 10: Prácticas: Recursos.** Pág 67.
- **Cuadro 11: Prácticas: Convivencia.** Pág 67.
- **Cuadro 12: Ciclo proyecto cruza.** Pág 71.

- **Cuadro 13: Observación aula.** **Pág 73.**
- **Cuadro 14: Observación aula 2.** **Pág 74.**
- **Cuadro 15: Observación aula, profesor destacado.** **Pág 75.**
- **Cuadro 16: Capacitación.** **Pág 76.**
- **Tabla 1: Institución de estudio.** **Pág 82.**
- **Gráfico 3: Institución de estudio.** **Pág 82.**
- **Tabla 2: Años de experiencia docente.** **Pág 83.**
- **Gráfico 4: Años de experiencia docente.** **Pág 83.**
- **Tabla 3: Años de trabajo en el establecimiento.** **Pág 85.**
- **Gráfico 5: Años de trabajo en el establecimiento.** **Pág 85.**
- **Tabla 4: Niveles en que ejercen su labor.** **Pág 86.**
- **Gráfico 6: Niveles en que ejercen su labor.** **Pág 86.**
- **Tabla 5: Asignaturas que realiza.** **Pág 87.**
- **Gráfico 7: Asignaturas que realiza.** **Pág 88.**
- **Tabla 6: Simbología respuestas I dimensión.** **Pág 89.**
- **Tabla 7: Resultados I dimensión.** **Pág 89.**
- **Gráfico 8: Dimensión I: instancias de reunión que propician el aprendizaje.** **Pág 90.**
- **Tabla 8: Simbología respuestas II dimensión.** **Pág 91.**
- **Tabla 9: Resultados II dimensión.** **Pág 91.**
- **Gráfico 9: Dimensión II: oportunidades de aprendizaje.** **Pág 92.**
- **Tabla 10: Simbología respuestas III dimensión.** **Pág 93.**
- **Tabla 11: Resultados III dimensión.** **Pág 93.**
- **Gráfico 10: Dimensión III: perfil docente.** **Pág 94.**
- **Tabla 12: Simbología respuestas Sociabilización** **Pág 95.**
- **Tabla 13: Resultados Sociabilización** **Pág 96.**
- **Gráfico 11: Socialización.** **Pág 97.**
- **Tabla 14: Simbología respuestas Externalización** **Pág 98.**
- **Tabla 15: Resultados Externalización** **Pág 98.**
- **Gráfico 12: Externalización.** **Pág 98.**

- **Tabla 16: Simbología respuestas Combinación** **Pág 99.**
- **Tabla 17: Resultados Combinación** **Pág 99.**
- **Gráfico 13: Combinación.** **Pág 100.**
- **Tabla 18: Simbología respuestas Internalización** **Pág 101.**
- **Tabla 19: Resultados Internalización** **Pág 101.**
- **Gráfico 14: Internalización.** **Pág 102.**

RESUMEN

Esta investigación de un caso único, se centra en comprender cómo en el contexto de la implementación de planes de mejora, se generan oportunidades para que un equipo directivo desarrolle gestión del conocimiento en un establecimiento escolar vulnerable que durante los últimos cuatro años ha demostrado un mejoramiento continuo de los resultados en las evaluaciones SIMCE.

El lugar escogido para llevar a cabo esta investigación fue el Colegio Rebeca Fernández, ubicado en Reñaca Alto, establecimiento que educa a estudiantes con altos índices de vulnerabilidad y que recibe financiamiento adicional a través de la ley SEP.

La metodología empleada es mixta, utilizándose instrumentos de recolección de datos de tipo cualitativo (entrevistas al equipo directivo) y de tipo cuantitativo (encuestas al cuerpo docente), con el objetivo de indagar las percepciones que los involucrados tienen sobre el cómo se gestiona el conocimiento en su establecimiento. Finalizando con una triangulación de interesados en el centro educativo elegido para dar a conocer los resultados obtenidos y adquirir una retroalimentación por parte de ellos.

Los principales hallazgos de la investigación se lograron de los análisis documentales e instrumentales ocupados, logrando como resultado un proceso particular de gestión del conocimiento, en donde las principales prácticas llevadas a cabo por el establecimiento educacional se centran en; las observaciones en aula en todas las áreas de educación y una posterior retroalimentación, medición de aprendizajes periódicamente, énfasis en la labor protagónica de los docentes y poseer un líder eficaz que propicia un Ba adecuado (instancias de aprendizajes) , como lo son los consejos de docentes, reuniones con jefes de departamento y equipo directivo, que llevan a completar las instancias de aprendizaje: sociabilización, externalización, combinación e internalización (SECI).

Palabras claves: Gestión del conocimiento, Ba, Proceso SECI, Plan de mejoramiento educativo, Políticas públicas.

Abstract

This investigation of the only case, it centres on understanding how in the context of the implementation of plans of improvement, opportunities are generated in order that a management team develops management of the knowledge in a school vulnerable establishment that during the last four years has demonstrated a constant improvement of the results in the evaluations SIMCE.

The place chosen to carry out this investigation was the College Rescholarship Fernandez located in Reñaca Alto, establishment that educates students with high indexes of vulnerability and that receives additional financing across the law SEP.

The used methodology is mixed, being in use instruments of compilation of information of qualitative type (you interview to the management team) and of quantitative type (you poll to the educational body), with the aim to investigate the perceptions that the involved ones have on how the knowledge is managed in his establishment. Finishing with an interested parties' triangulation in the educational center chosen to announce the obtained results and to acquire a feedback on the part of them.

The principal findings of the investigation were achieved of the documentary analyses and busy sets of instruments, achieving like proved a particular process of management of the knowledge, where the principal practices you were carrying out for the educational establishment they centre in; the observations in classroom in all the areas of education and a later feedback, measurement of learnings from time to time, emphasis in the leading labor of the teachers and possesses an effective leader who propitiates a suitable Ba (instances of learnings), since they it are the teachers' advices, meetings with chiefs of department and management team, who lead to completing the instances of learning: sociabilización, outsourcing, combination and internalización (SECI).

Key words: Management of the knowledge, Ba, Process SECI, Plan of educational improvement, public Policies.

I. INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva inclusiva, las políticas públicas se han enfocado en dar respuestas a la diversidad de necesidades existentes en cada comunidad educativa, por ello desde el año 2008 se ha comenzado a trabajar con la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP) destinada a los alumnos más vulnerables de nuestro país, con la intención de otorgar igualdad en las oportunidades, disminuir la deserción escolar y la exclusión social.

Esta ley ha permitido que cada establecimiento de acuerdo a su Proyecto Educativo Institucional (PEI) cree un Plan de Mejora Educativo (PME) con el propósito de establecer prácticas que les permitan enfrentar las dificultades existentes en su establecimiento de manera articulada y específica.

En relación a los objetivos específicos planteados, estos orientaron la tarea, y fueron cumplidos en el transcurso de la investigación. Se puede evidenciar a través de la identificación del Colegio Rebeca Fernández como caso único de estudio y posteriormente se cumplieron en los análisis de los documentos específicos del colegio (PEI, PME), así también en la creación, aplicación y análisis de instrumentos a los directivos y docentes. Por último, se cumplen al realizar la triangulación de interesados para verificar los resultados obtenidos.

El propósito de establecer prácticas específicas, ya sean técnicas-administrativas o pedagógicas, es seleccionar aquellas estrategias que generan cambios en la institución y que a la vez permanezcan en el tiempo, sin embargo, dichas acciones, no solo depende de los recursos económicos que llegan al establecimiento, sino también del liderazgo educativo.

Debido a esta situación, durante muchos años se han investigado los lineamientos de la eficacia y la mejora en las escuelas, los cuales permiten no solo centrarse en la promoción del progreso de todos los alumnos y alumnas más allá de los factores socioculturales que los rodeen, garantizar que alcancen su máximo potencial en cuanto a conocimiento y desarrollo biopsicosocial, sino que además sean escuelas que mejoren año a año. Sin embargo, tomando en cuenta que las prácticas educativas dependen de cada contexto, aún no se ha logrado explicar de qué manera se instalan prácticas exitosas.

Es por ello que nuestra investigación se centra en la gestión del conocimiento y cómo el liderazgo educativo influye directamente en la gestión escolar, por ende en los aprendizajes de todos nuestros alumnos y alumnas.

Considerando gestión del conocimiento, como un concepto que va más allá de solamente dar solución a un problema, sino más bien como el proceso de transferencia del conocimiento y la experiencia existente para que pueda ser utilizada y se encuentre disponible entre los miembros de una organización, comunidad o sociedad. Siendo una gestión imposible de llevar a cabo sin profundos cambios en la forma de organizar el trabajo, así como en las relaciones y funciones de las personas en las organizaciones (Nonaka y Takeouchi, 1995).

A continuación se presentan las siguientes secciones: planteamiento del problema, objetivos, marco teórico, metodología utilizada en el estudio, resultados de la investigación y conclusión.

Para mayor claridad y comprensión del lector ante esta investigación, se ha elaborado un glosario de términos. (véase página 112)

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una era de la información, donde el capital intelectual es la riqueza y la fuente de innovación de toda organización. Nos centraremos en los equipos directivos y su relación directa con la gestión del conocimiento que éstos llevan a cabo dentro de sus establecimientos. Gestión que no solo se refleja en los logros dentro del aula, sino además en los resultados del SIMCE. Este sistema de medición de la calidad de la educación, no solo regula y unifica los resultados de todos los alumnos a nivel nacional, sino que también permite que cada comunidad educativa reflexione sobre sus aprendizajes alcanzados y complemente dicho análisis con los resultados de sus evaluaciones anteriores con el fin de tomar de decisiones y mejorar.

Frente a este deseo de mejora es que el ministerio entrega, por medio de la ley SEP, recursos en pro de los aprendizajes de todos los alumnos y sus resultados, permitiendo de esta manera que cada institución pueda establecer un plan de mejora educativo, y así de acuerdo a sus necesidades administrar dichos recursos.

Para entender cómo funciona específicamente la gestión del conocimiento en una escuela, considerando las acciones del equipo directivo se ha planteado lo siguiente: **“Estudio de caso único sobre la Gestión del Conocimiento realizada en un establecimiento escolar vulnerable que ha demostrado un mejoramiento continuo en los resultados SIMCE en los últimos 4 años”** para ello la investigación se enmarca bajo los siguientes criterios:

- Mejora continua en los resultados SIMCE lenguaje y matemática en los últimos 4 años.
- Contar con ley SEP
- Ubicarse en la quinta región.

Y ya propuestos estos criterios y tomado en cuenta la mirada teórica de gestión del conocimiento, es que surgen las siguientes interrogantes que guiarán el proceso de investigación:

- ✓ ¿Cuál es el enfoque en la elaboración de los planes de mejoramiento que el equipo directivo utiliza según la taxonomía de Earl?
- ✓ ¿Cómo el “moderador”, líderes pedagógicos del establecimiento, activan “Ba” para generar las cuatro instancias de conversión del conocimiento; socialización, externalización, combinación e internalización (SECI) y que potencian el mejoramiento continuo de los estudiantes?
- ✓ ¿Cómo los docentes, generadores de nuevos conocimientos, participan en “Ba” para generar las cuatro instancias de conversión del conocimiento?

Luego de una búsqueda selectiva se estableció un solo colegio que cumplió con los tres criterios establecidos previamente.

III.OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Comprender cómo en el contexto de la implementación de planes de mejora, se generan oportunidades para que un equipo directivo desarrolle gestión del conocimiento en un establecimiento escolar vulnerable que durante los últimos cuatro años ha demostrado un mejoramiento continuo de los resultados en evaluaciones estandarizadas aplicadas en 4° básico.

Objetivos Específicos

- Identificar establecimiento escolar vulnerable que durante los últimos cuatro años ha desarrollado e implementado planes de mejoramiento y ha logrado aumentar en forma sostenida sus resultados académicos.
- Analizar documentos del establecimiento PEI y Planes de mejora, para encontrar acciones que evidencien la gestión del conocimiento realizado.
- Diseñar, aplicar y analizar instrumentos cualitativos y cuantitativos para ser aplicados a los directivos docentes y profesores del establecimiento seleccionado.
- Realizar una triangulación con los interesados a partir del análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas aplicadas.

Preguntas de Investigación:

- ¿Cuál es el enfoque en la elaboración de los planes de mejoramiento que el equipo directivo utiliza según la taxonomía de Earl?
- ¿Cómo el “moderador”, líderes pedagógicos del establecimiento, activan “Ba” para generar las cuatro instancias de conversión del conocimiento; socialización, externalización, combinación e internalización (SECI) y que potencian el mejoramiento continuo de los estudiantes?

- ¿Cómo los docentes, generadores de nuevos conocimientos, participan en “Ba” para generar las cuatro instancias de conversión del conocimiento?

MARCO TEÓRICO

IV. MARCO TEÓRICO

En esta sección se definen y describen los términos centrales de nuestra investigación, los cuales son eficacia y mejora, gestión del conocimiento y políticas públicas.

En el primer apartado de eficacia y mejora, se describen los lineamientos de estos conceptos y se introduce la importancia de las buenas prácticas educativas y su continuidad a lo largo de los años.

En el segundo apartado, gestión del conocimiento educativo, se define y esquematiza el concepto, se explica quién es un líder eficaz, quién es el líder en gestión del conocimiento en una escuela y según su nivel de liderazgo y resultados cómo éstas se clasifican.

En el tercer apartado, se realiza una contextualización de los conceptos descritos anteriormente en base a las políticas públicas de nuestro país, describiendo cómo estas políticas permiten que la educación sea un derecho y una oportunidad para todos nuestros alumnos y alumnas.

4.1 Eficacia y Mejora educativa

“Las escuelas ya no son lo que eran, ni lo que nunca fueron” Hernández, F. en Stoll y Fink (1999, p.7)

Vivimos en un mundo donde la eficacia se mide por la mejora de las calificaciones y donde existe una visión tradicional centrada en exámenes estandarizados. Pero ¿Es éste el medio para lograr una mejora en la educación? La verdadera eficacia y mejora que produce cambios duraderos, dice relación con una escuela donde se hace posible que todos los alumnos aprendan.

Entenderemos eficacia en la escuela como lo que Mortimore (1991) en Stoll y Fink (1999) menciona: “Una escuela eficaz es aquella en la que los alumnos progresan más allá de lo que cabría esperar al considerar aquello que el alumno aporta” (p.67) Es aquí, donde

el foco de importancia se traslada de los resultados obtenidos al progreso de aprendizaje que el educando pueda alcanzar. De forma simplificada esta definición hace referencia al valor añadido por la escuela. El término “valor añadido” describe la importancia dada por la escuela al logro de los alumnos por encima de los conocimientos y factores ambientales previos que ellos aportan (Stoll y Fink, 1990, p.67) Podemos darnos cuenta que existe una relación estrecha entre eficacia y mejora, pues cuando deseamos que los resultados mejoren y no solo los resultados finales, sino que también los procesos mejoren, las estrategias utilizadas deben ser eficaces, es decir, deben apuntar a que la escuela posea la práctica necesaria para que el aprendizaje sea para todos y cada uno de sus integrantes.

Teniendo en consideración que la escuela juega un rol fundamental para la mejora, resulta importante comprender las características de eficacia que se debe tener en cuenta:

- Promueve el progreso para todos los alumnos más allá de lo que cabría esperar de los conocimientos que poseen y los factores ambientales.
- Garantiza que cada alumno alcance el máximo nivel posible.
- Aumenta todos los aspectos relativos al conocimiento y desarrollo del alumno
- Sigue mejorando año tras año.

Si realmente estamos en busca de una mejora en nuestras escuelas es que debemos centrarnos en la verdadera eficacia que nos llevará a ello. Una visión donde esa mejora sea sostenida y sea para todos, pues ese será un piso firme para que la educación alcance nuevos horizontes y llegue a más personas de una manera más significativa y duradera.

Es por esta razón que debemos conocer las características de una escuela eficaz. Un estudio realizado por Sammons (Sammons et al 1995, en Stoll y Fink, 1999) proporciona una lista de los once factores más comunes encontrados asociados a la eficacia en las escuelas (véase cuadro 1), en donde se evidencia que la reunión de estos apuntan a la mejora del aprendizaje puesto que se relacionan con las distintas áreas que inciden en los resultados de un establecimiento.

1. Liderazgo profesional	Firme y resuelto Enfoque participativo El profesional destacado
2. Visión y objetivos comunes	Unidad de intención Coherencia en la práctica Colegialidad y colaboración
3. Un ambiente que estimula el aprendizaje	Una atmósfera ordenada Un entorno de trabajo atractivo
4. Concentración en la enseñanza y el aprendizaje	Maximización del tiempo de aprendizaje Énfasis en lo académico Foco de atención en el logro
5. Altas expectativas	Altas expectativas en todos los ámbitos Comunicación de las expectativas Proporcionar un desafío intelectual
6. Refuerzo Positivo	Disciplina clara y justa Retroalimentación
7. Supervisión del progreso	Supervisión de la actuación del alumno Evaluación de la actuación de la escuela
8. Derechos y responsabilidades del alumno	Alta autoestima del alumno Posiciones de responsabilidad Control del trabajo
9. Enseñanza con sentido	Organización eficiente Claridad de intención Lecciones estructuradas Práctica adaptable
10. Una organización que aprende	Desarrollo del personal basado en la escuela
11. Relación familia-escuela	Implicación de los padres.

Cuadro 1: Once factores para las escuelas eficaces. (Sammons et al 1995. en Stoll y Fink, 1999)

4.2 Gestión del Conocimiento

La visión de mejorar sostenidamente, es más ventajoso que el conocimiento que permanece inalterable e intransferible en un solo individuo (Herrero 2013).

El conocer a los otros y trabajar en conjunto, facilita la creación de nuevos elementos para compartir dentro de un grupo. Pero ¿qué importancia puede tener este asunto en la actualidad, cuando las tecnologías nos entregan lo que requerimos, cuando somos invadidos por una difusión masiva y continua de información, cuando el individualismo se ha convertido en la herramienta más segura de trabajar? Simple, su importancia no se centra solo en la cantidad y calidad de información o conocimiento que

pueda dominar una persona, sino más bien, se centra en la experiencia y conocimiento compartido, convirtiéndose en un aprendizaje que una personas e ideas y que acepta transformarse ante los desafíos y cambios sociales.

Entonces, ¿qué es lo que posibilita la coherencia y el trabajo colaborativo en una organización? dado que, algunas prácticas permiten que todos se beneficien, mientras que otras no. Es allí donde aparece el concepto de Gestión del Conocimiento.

¿Pero qué es Conocimiento? ¿Será solo una idea o mera información compartida? De acuerdo a Nonaka, Toyama y Konno (2000, pág. 3) conocimiento es “un proceso humano dinámico que justifica la creencia personal hacia la verdad”. Es dinámico, pues se crea en interacción social, entre miembros de una organización; y entre miembros de una organización y el medio ambiente.

En el mismo sentido gestión del conocimiento, es el proceso de transferir el conocimiento y la experiencia, con el propósito de disponer de ellos y utilizarlos en cualquier momento (Nonaka y Takeouchi, 1995). Pero ¿cómo las organizaciones pueden crear y transformar el conocimiento de manera continua? Para comprender la naturaleza dinámica de la gestión del conocimiento como un proceso eficaz en el tiempo; se establecen tres elementos fundamentales: el proceso de SECI, Ba y conocimientos activos.

Es en este proceso de creación de conocimiento, en donde el moderador activa Ba para que las instancias de SECI puedan llevarse a cabo y de esta manera generar nuevos conocimientos. (véase figura 1)

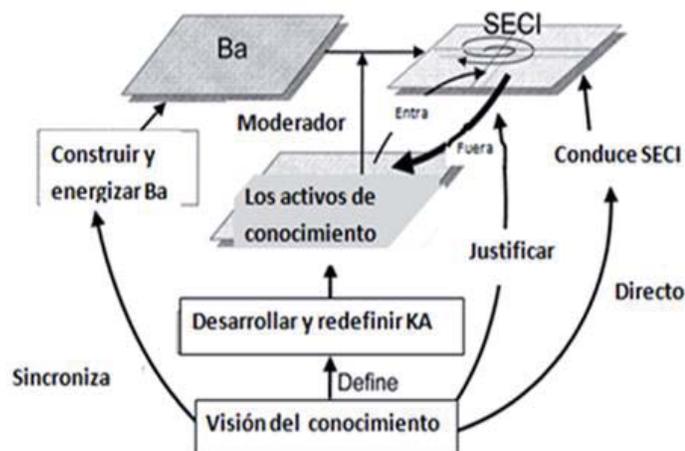


Figura 1: Liderar el proceso de creación del conocimiento. (Nonaka et al. 2000.)

Cada uno de estos elementos es esencial para entender cómo crear, mantener y explotar ideas, especialmente en esta época tan competitiva, en la cual la sociedad se basa en el conocimiento para progresar y aprender.

De acuerdo a Nonaka, Toyama y Konno, 2000, hay diferencia entre los modelos de gestión de conocimiento y de gestión del aprendizaje dado que, ésta última busca desde un punto de vista estático y pasivo, procesar información o una situación para resolver un problema. Mientras que gestión del conocimiento busca la resolución de problemas mediante la interacción con su medio ambiente, y modelar este medio e incluso el propio. Manipulando de manera intencionada los conocimientos que se produce dentro de una organización a partir de su reconocimiento como entidad valiosa.

De acuerdo a Rosenberg, 2005 Gestión del conocimiento, se define como: "creación, archivo y difusión de información valiosa, experiencia y conocimiento dentro y entre las comunidades de personas y organizaciones con intereses similares (2001, citado en Santo 2005, p.66). Así misma, la definición de Debowski dice que es: "... el proceso de identificar, capturar, organizar y difundir los activos intelectuales que son críticos para el rendimiento a largo plazo de la organización" (2005, p.16).

Pero, retomando la definición de Nonaka, Toyama y Konno, la transformación del conocimiento se da por medio de un proceso de conversión el cual se denomina SECI y requiere la participación de moderadores que permitan movilizar este conocimiento y un Ba, es decir un espacio físico o virtual para que este proceso ocurra.(véase figura 2)

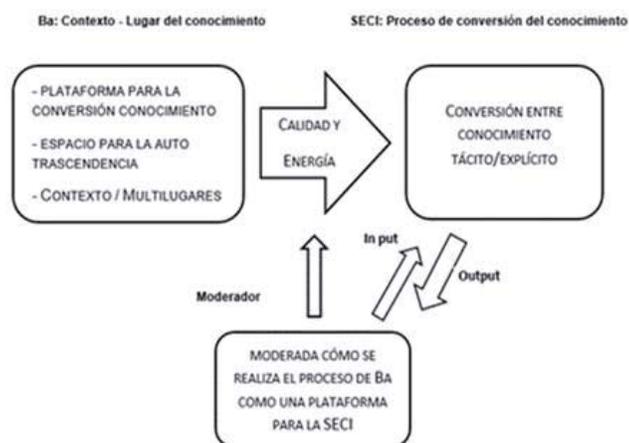


Figura 2: Tres elementos del proceso de creación del conocimiento. (Nonaka et al. 2000.)

Para explicar este proceso, es necesario describir qué es el conocimiento tácito y explícito, dado que a partir de ellos, se establece el proceso de conversión del conocimiento SECI.

En primer lugar, el conocimiento tácito, el cual es el “saber cómo”, proviene de la experiencia personal, por lo tanto es difícil de tener acceso a él a nivel escrito, a menos que sea a nivel de un informe, teniendo directa relación, por ejemplo, con las prácticas pedagógicas en el aula.(Nonaka, et al. 2000.)

Mientras que en segundo lugar, y de manera complementaria, está el conocimiento explícito, el cual es el conocimiento tácito cristalizado, es decir las ideas se aclaran y se articulan con el conocimiento explícito, por ejemplo, se encuentra de manera directa y/o se especifica en una pauta de observación. (Nonaka, et al. 2000.)

Considerando lo mencionado anteriormente estos dos tipos de conocimientos son fundamentales para lograr gestionar el conocimiento.

De acuerdo a Nonaka, Toyama y Konno, el proceso de conversión SECI significa (véase figura 3):

- a) **Socialización:** el cual se refiere a tiempo en que las personas de una organización interactúan juntas o invierten tiempo para estar juntas, en esta etapa el conocimiento tácito (experiencias) son compartidas.
- b) **Externalización:** el conocimiento tácito es articulado con el conocimiento explícito, de tal manera que el conocimiento se cristaliza.
- c) **Combinación:** al articular el conocimiento, queda expuesto para que se sistematice, es decir se procese ya sea en un informe y/o en una plataforma virtual.

- d) **Internalización:** el conocimiento explícito se convierte nuevamente en tácito en todos o algunos actores de la organización, por medio de simuladores, prácticas o por medio de la misma experiencia, lo cual se denomina “aprender haciendo”.



Figura 3: El proceso SECI (Nonaka et al. 2000.)

Todo este proceso, requiere de un escenario y un actor, es decir una persona que pueda dirigir, moderar y motivar este proceso. Cuando se menciona un escenario, se alude al Ba, es decir una instancia o un lugar ya sea físico o virtual para que todo esto ocurra de manera intencionada, o en algunas ocasiones de forma espontánea y natural (Nonaka, et al. 2000).

Taxonomía de gestión del conocimiento y las escuelas:

Considerando qué modelo o estrategia, toma en cuenta el rol de un líder y sus iniciativas dentro de una organización educativa, se pensó en la taxonomía propuesta por Earl, la cual está compuesta por siete tipos de escuelas divididas en tres categorías: tecnocrática, económica y comportamental (véase cuadro 2). Las escuelas tecnocráticas se centran en la codificación y decodificación a nivel de la tecnología, brindando soporte y proponiendo actividades con la información contenida en el sistema. La escuela económica busca relacionar los ingresos de la organización con la explotación de los activos del

conocimiento, es decir con el capital intelectual existente. Las escuelas comportamentales buscan promocionar y estimular el uso de los recursos humanos dentro y fuera de la institución (Galvis, 2013, p. 6).

De acuerdo a la descripción que realiza Galvis (2013, p. 6) citando a Earl: “Las escuelas tecnocráticas son la escuela de sistemas, la escuela cartográfica y la escuela de ingeniería. La escuela de sistemas se enfoca en las herramientas de tecnología de la información para la codificación y el intercambio de conocimiento utilizando bases de conocimiento. La escuela cartográfica se enfoca en la creación y mantenimiento de mapas o directorios del conocimiento que posee la organización. La escuela de ingeniería se enfoca en la definición e implementación de procesos y flujos de conocimiento dentro de la organización”.

Continuando con Earl “las escuelas económicas se enfocan en el aprovechamiento y la explotación del conocimiento organizacional como capital intelectual que permite crear flujos de ingreso para la organización. En esta categoría Earl identificó solo a la escuela comercial” (Galvis, 2013, p. 6).

Por otra parte, siguiendo con Earl, citado en Galvis (2013, p.7) “las escuelas comportamentales se enfocan en la promoción y el fomento de la creación y el intercambio de conocimiento, así como, de todos los aspectos organizacionales y personales involucrados en el uso del conocimiento como recurso organizacional. En esta tercera categoría hay tres escuelas: la escuela organizacional, la escuela espacial, y la escuela estratégica. La escuela espacial se centra en el diseño de los espacios físicos de trabajo para promover y potencia el intercambio de conocimiento. La escuela estratégica se enfoca en el diseño y la implementación de toda la estrategia organizacional tomando el conocimiento como su esencia”.

Categoría	Escuela	Principio central	Ideas Fundamentales
Tecnocráticas	Sistemas	Codificación de conocimiento de dominio específico.	<ul style="list-style-type: none"> Codificación de conocimientos especializados en bases de conocimiento para ser utilizadas por otros especialistas o personal calificado.
	Cartográfica	Conectividad de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y mapeo del conocimiento organizacional para su divulgación y utilización, asegurando que las personas que poseen conocimiento en la organización están accesibles por otros para asesorías y consultas.
	Ingeniería	Flujos de conocimiento para mejorar las capacidades centrales de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Provisión de personal con suficiente conocimiento relativo a su trabajo. Formalización de procesos de provisión de conocimiento contextual y de mejores prácticas al personal administrativo y gerencial
Económicas	Comercial	Comercialización de la propiedad intelectual o de conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> La protección y explotación de los activos intelectuales o de conocimiento de la organización para producir ingresos y rentas.
Comportamentales	Organizacional	Incremento de la conectividad entre los trabajadores de conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Uso de estructuras o redes organizacionales para compartir, o poner en común el conocimiento. Comunidades en donde se intercambia y comparte el conocimiento, en forma no rutinaria o poco convencional, personal, y poco estructurada.
	Espacial	Diseño de espacios físicos para fomentar el contacto y la actividad de conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Diseño y uso de los espacios para facilitar el intercambio de conocimiento. Fomentar la socialización como medio de intercambio de conocimiento.
	Estratégica	Toma de conciencia sobre las posibilidades de creación de valor al reconocer al conocimiento como un recurso.	<ul style="list-style-type: none"> El conocimiento como una dimensión esencial de la estrategia competitiva. La firma es conceptualizada como un negocio de conocimiento. Las acciones de gestión del conocimiento son variadas y pueden enmarcarse en las demás escuelas.

Cuadro 2: Taxonomía de gestión del conocimiento y las escuelas (Galvis, 2013. p. 7)

Todo ello, con el propósito de almacenar y acceder al conocimiento de manera eficiente, ya que un buen líder no solo tendrá registros del conocimiento individual de cada uno de sus compañeros de trabajo, sino que además buscará maneras de tener un control de todo ello para gestionar el conocimiento en su escuela.

Al conocer a que se refiere gestión del conocimiento de una institución en general, se logra evidenciar tres características fundamentales: poseer un líder eficaz, establecer un clima propicio e instancias de generación del conocimiento.

4.2.1 Gestión del Conocimiento Educativo

Aun cuando se continúa investigando acerca de cómo y quiénes deben participar en la gestión del conocimiento dentro de una escuela, es que las características establecidas en el apartado anterior: poseer un líder eficaz, establecer un clima propicio e instancias de generación del conocimiento son una ayuda para que la antigua y nueva manera de trabajar, no solo sean un accidente laboral e inusual, sino más bien un requerimiento cuando hablamos de mejorar la calidad de la educación.

Requerimiento que, sin duda, debiese darse en cada institución educativa, puesto que no solo alude a individuos, sino que de manera preferencial a organizaciones y grupos de trabajo.

Lo cual se refleja en las dimensiones que conforman la gestión del conocimiento, las cuales de acuerdo a Herrero, 2013 son:

- Aprendizaje adaptativo, para responder a los cambios del mundo actual.
- Aprendizaje generativo, que posibilita la innovación.
- Aprendizaje individual o local, el cual se encuentra en las personas.
- Aprendizaje Colectivo, el cual se relaciona directamente con la organización.

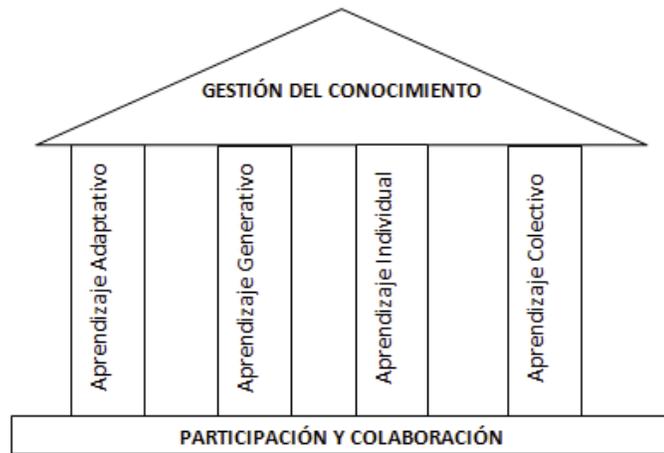


Figura 4: Pilares de gestión del conocimiento. (Elaboración propia, 2014)

Estas cuatro dimensiones son los pilares de la Gestión del Conocimiento, los cuales son posibles, solamente, si se realizan mediante mecanismos de colaboración y participación.

Por tanto, las instituciones educativas requieren trabajar bajo el modelo de la gestión del conocimiento. No obstante, existen algunos casos, en los cuales solo deben ocuparse del aprendizaje individual por ejemplo: en caso de que algunos de los integrantes de la organización, ya sean docente o directivos, requieran obtener nuevos conocimientos. Dado que el conocimiento que se produce se comparte dentro de un establecimiento.

Pero ¿qué es específicamente la gestión del conocimiento en el contexto educativo? y ¿en qué consiste? , cómo se puede llevar a cabo y qué se puede esperar durante este proceso.

Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD 2011, p. 69) gestión del conocimiento, “es el proceso de identificación, documentación, validación, producción, socialización y transferencia efectiva de conocimiento práctico en temas de desarrollo”. Lo cual, consiste en transferir el conocimiento y la experiencia existente para que pueda ser utilizada y se encuentre disponible entre los miembros de una organización, comunidad o sociedad. Siendo una gestión imposible de llevar a cabo sin profundos cambios en la forma de organizar el trabajo, así como en las relaciones y funciones de las

personas en las organizaciones tal como mencionan Nonaka y Takeouchi, 1995 en Arteche, 2011, p. 2).

En general, todo proceso de gestión del conocimiento incluye tres fases claves: (véase figura 5)

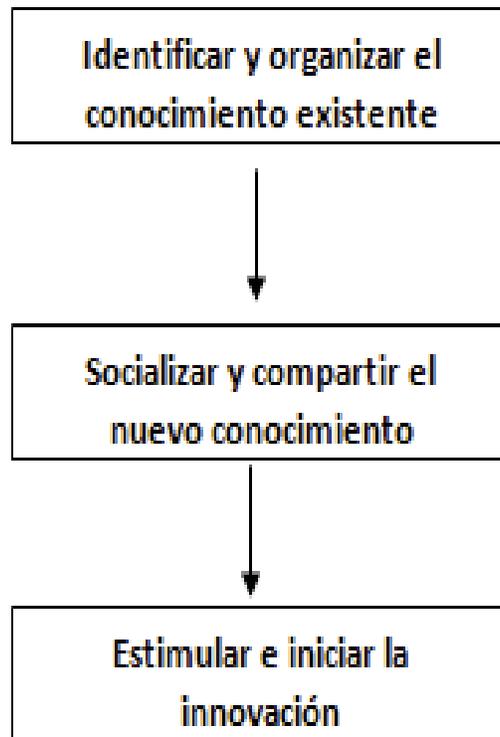


Figura 5: Las tres fases del proceso de gestión del conocimiento. (Elaboración propia, 2014)

- a) Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.
- b) Facilitar la creación del nuevo conocimiento a partir de la promoción y socialización del conocimiento que ha sido sistematizado y analizado. En otras palabras, se trata de generar una transferencia de conocimientos desde el oferente demandante.
- c) Estimular e iniciar la innovación a través de la reutilización y apoyo de las habilidades de las personas, colectivos u organizaciones.

De lo anterior se deriva que, para llevar a cabo una estrategia de gestión del conocimiento tal como pretende el PNUD (2011, p. 11), se deberían tener en cuenta algunas consideraciones:

- El conocimiento es una articulación dinámica y permanente entre teoría y práctica.
- Todas las personas producen conocimiento; aunque socialmente ese conocimiento esté estratificado y jerarquizado, no tiene una carga negativa en sí mismo.
- Para romper la jerarquización es vital crear espacios y mecanismos que permitan que ese conocimiento pueda ser compartido, debatido y validado.

Por lo mismo, citando a Herrero, (2013) se piensa que “toda gestión del conocimiento se da en contextos específicos y no es algo que siempre se pueda transferir, pues su centro no es la exportación de estrategias y métodos, sino más bien es la importación de experiencias que promueven prácticas innovadoras y experiencias únicas, convirtiéndose así, en la riqueza del lugar”.

Recordando que la gestión del conocimiento en el ámbito educativo, se define como “el conjunto de procesos y métodos, sean informales o no, que permiten a todos los actores de una comunidad educativa incrementar de forma significativa la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente en el menor espacio y tiempo posible, con el objetivo final de agregar ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo” (Ruggles, 1998. en Arteché, 2011).

Sin embargo, para trabajar en gestión del conocimiento se debe considerar como requerimiento previo las siguientes prácticas (Condemarín y Vaccaro, 2002):

- a) Trabajar en temas que correspondan a problemas detectados por los docentes en sus procesos de enseñanza-aprendizaje.
- b) Propiciar el aprendizaje colectivo en donde cada docente contribuya en identificar problemas y soluciones.
- c) Involucrar en el proyecto funciones tal como: enseñar, investigar, entre otras que aporten al mejoramiento de la unidad educativa.
- d) Acabar con el aislamiento que caracteriza la docencia involucrando a profesionales que puedan aportar diversas miradas a la definición del proyecto. Esto incluye la confrontación de diferentes perspectivas y la construcción de un consenso entre estas.

Por lo tanto, continuando con Condemarín y Vaccaro (2002, p. 68) para que una institución educativa se transforme en una escuela independiente debe, entre otras cosas, superar etapas de una cultura con un alto individualismo en el trabajo en contextos con poco consenso, alta diferenciación y burocratización, y llegar a otra etapa en donde los procesos colaborativos y de participación sean los definitorios. No obstante, conseguir la participación efectiva de todos los integrantes de una organización no es tarea sencilla. Así mismo, tampoco lo es el construir una cultura colaborativa y de cooperación, tal como expresa Montecinos (p. 68) “requiere con frecuencia vencer ciertos obstáculos, como el individualismo, manifestado a veces en las propias estructuras organizativas (como los ciclos y departamentos), dado que puede convertirse en una barrera para el aprendizaje organizativo”.

Por otra parte como señala Galdamés (1993 p. 7) citado en Montecinos (p. 68), puede ocurrir, un caso en donde “la transferencia al aula de las estrategias innovadoras que los profesores trabajan en los talleres, a veces resulte lenta e insuficientes, pues los directores de las escuelas no siempre se comprometen con las actividades del programa, lo que redundando directamente en la efectividad del mismo”. Generando así prácticas

fragmentadas y rígidas; ambientes de trabajo con insuficientes condiciones inductoras de circuitos informales de formación.

Por lo tanto, es necesario que cada escuela cuente con líderes capaces de crear ambientes y condiciones al interior de la comunidad educativa para que el proceso de conversión del conocimiento se lleve a cabo, y no solo se cree, sino también se explote y mantenga a lo largo del tiempo.

Considerando que para que ocurra gestión del conocimiento, tal como sostiene Nonaka y Takeouchi en Arteché (2011, p. 3), debe pasar de conocimiento tipo tácito a conocimiento explícito, es decir que sea socializado, externalizado, combinado e internalizado en una organización. Siendo por esta razón la necesidad de contar con buenos líderes capaces de llevar este modelo a cabo.

4.2.2 Líderes educativos eficaces

De acuerdo a lo expuesto se ha podido identificar dentro de los roles relevantes para una mejora en la educación por medio de su gestión, a un líder que sea eficaz, que motive a quienes trabajan con él y que permita crear ambientes propicios para el aprendizaje. Es por ello, que se ha considerado el rol del director y del equipo directivo de un establecimiento educativo como eje central al momento de pensar en los mediadores en el proceso de conversión del conocimiento.

En este contexto donde se generan nuevos conocimientos y se traspasan, es importante reconocer la figura de estos líderes. Resultado relevante que ellos tengan el dominio necesario para generar instancias donde estos conocimientos se compartan, de tal manera que se vuelvan parte de la organización. Sin embargo, lo que en la realidad se ve es lo contrario, en muchos casos los equipos directivos carecen de formación para generar redes y trabajos colaborativos (Antúñez, 1993, en Arteché 2011). He ahí la importancia del liderazgo, puesto que de esta capacidad depende la implementación de estrategias al interior de una organización, en este caso específico dentro de la escuela. Considerando ahí

la manera en que se define la misión y la visión, y el uso del conocimiento y experiencias de cada integrante de la comunidad educativa para lograr las competencias esperadas.

Cuando se carece de líderes competentes en este ámbito o cuándo existe falta de unidad al interior de una comunidad educativa, se debe depender de agentes externos para desarrollar buenas prácticas. No obstante, esto no siempre genera un resultado sostenible en el tiempo, es por ello, que se requiere del desarrollo de un aprendizaje de tipo organizacional que consiste en la formación de profesores líderes o guías, quienes además de enseñar a sus estudiantes, asumen la responsabilidad de apoyar el aprendizaje de sus colegas. Según la conferencia dictada por Herrero, 2013, el nuevo rol docente supone una redistribución del poder dentro de la organización escolar, creando condiciones para que los docentes aprendan colegiadamente a construir y redefinir el significado de liderazgo.

Así mismo, siguiendo a Arteché (2011, p. 132) las redes de comunicación en una organización educativa verdaderas autopistas multidireccionales, pues la organización en su conjunto constituye un gran espacio de intercambio en el que se producen múltiples interacciones, en todos los sentidos, entre los individuos y las unidades que la integran. Facilitando así, la codificación y la distribución del conocimiento de alta calidad y su aplicabilidad por medio de bases de datos, documentos electrónicos, videoconferencias, entre otros; además que, disponer de conocimiento valioso rápidamente evita duplicaciones de esfuerzos y posibilitando, de esta manera, la utilización del conocimiento que existe en la organización, mejorando la eficiencia de tiempo.

No son solo las redes de comunicación material lo que ayuda a conformar un buen escenario para la generación de conocimientos, sino que apoyando lo que menciona la OECD (2013) en un contexto en el cual se busca constantemente mejorar la educación, es que se ha llegado a la siguiente conclusión: Las escuelas no solo necesitan infraestructura o espacios abiertos, sino más bien: líderes fuertes, con motivación y conocimientos.

De acuerdo a Elmore, 2002, los líderes escolares trabajan para lograr sus objetivos, particularmente aquellos relacionados con la mejora de la enseñanza, y al mismo tiempo

buscan crear una red de apoyo y seguidores para el cambio. En este proceso, comparten su conocimiento con otros líderes, sean profesores, apoderados o miembros de la comunidad, quienes asumen la responsabilidad y ayudan a expandir los esfuerzos para hacer realidad el mejoramiento escolar tal como menciona Spillane, 2006.

No obstante, el poseer buenos líderes, no es una adquisición o evento que pueda realizar una escuela de un día a otro, sino más bien es un proceso, en el cual los profesionales que dominan algún tema lo aplican y a la vez lo comparten con su comunidad educativa (Elmore, 2010, p. 75). De esta forma el liderazgo se va conformando en la comunidad educativa junto a un equipo directivo que apuntan hacia un objetivo común basado en el progreso educativo de sus alumnos.

Según estudios realizados, se ha comprobado que el liderazgo directivo es la segunda variable escolar responsable de los buenos resultados académicos, después del desempeño docente en la sala de clases. Lo cual es un efecto indirecto por parte de los directivos, quienes influyen el trabajo de los docentes en el aula (Leithwood et al, 2006 en Marfán, J. Muñoz, F. Weinstein, J. 2012)

Por ello, es tan relevante cuando el director de un escuela se vuelve un actor presente, no solo por su estado de visibilidad sino por su nivel de implicancia, porque llega a ser conocido por sus alumnos y cercano a ellos (Stoll y Fink 1999).

Éstas prácticas pueden ser entendidas como aquellas acciones en las áreas de gestión del currículum, convivencia escolar y gestión de recursos en las que se ve involucrado el (la) Director (a) y su Equipo Directivo. Según el estudio realizado por Leithwood (Leithwood, Daym, Sammons, Harris y Hopkins, 2006 (véase cuadro 3) los líderes llegan a impactar de esta manera en el proceso de aprendizaje-enseñanza no por su carisma o características personales sino a través de acciones sistemáticas o prácticas, identificando cuatro tipos de dimensiones y catorce prácticas:

Dimensiones	Prácticas
Mostrar Dirección	Visión (construcción de una visión compartida)
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)
	Altas expectativas
Desarrollar personas	Atención y apoyo individual a los docentes
	Atención y apoyo intelectual
	Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)
Rediseñar la Organización	Construir una cultura colaborativa
	Estructurar una organización que facilite el trabajo
	Crear una relación productiva con la familia y comunidad
	Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)
Gestionar la instrucción	Dotación de personal
	Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)
	Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo

Cuadro 3: Prácticas claves para un liderazgo eficaz. (Leitwood et al. 2006)

Claramente el director y su equipo tienen gran impacto en lo que respecta al avance hacia la mejora de sus alumnos, y por ende de su organización educativa, al tener conocimiento de las prácticas de esta, lo cual se desprende de los estudios mostrados anteriormente que llevan a responder a la interrogante ¿Los líderes educativos, directores y equipo directivo, tienen impacto en la eficacia del aprendizaje de los alumnos?

4.2.3 Líderes en su Escuela

La escuela es el contexto en el cual los líderes trabajan, pero cómo desenvolverse en algo que se desconoce y pretender obtener buenos resultados. Es aquí, cuando la escuela pasa a ser el plano central de nuestro estudio, espacio donde todos los conocimientos tendrán lugar, ya que es donde convergen la interacción entre actores (alumnos, profesores y líderes) y conocimientos (conceptuales, procedimentales y actitudinales) se realiza.

En este contexto el liderazgo es clave al momento de investigar escuelas eficaces, dado que “las organizaciones pueden ser medios sumamente estratégicos para resolver los grandes problemas públicos, siempre y cuando se comprenda bien la naturaleza recíproca de las relaciones de autoridad. Dado que, en las organizaciones la autoridad formal va desde la cúspide hacia la base, pero la autoridad informal nace de la experiencia, las habilidades y la proximidad a las tareas esenciales de una organización, viajando en dirección opuesta”. (Elmore, 1979 [2000], pp. 260-261). Es así que si se comprende esta visión desde el liderazgo se podrá tomar decisiones mucho más pertinentes considerando las características de sus participantes, logrando solucionar diversas problemáticas con éxito y mantener así la sinergia en su escuela.

Podemos ver con esto que las realidades escolares resultarán diversas, encontraremos escuelas con más alumnos, con profesores más jóvenes, o con más experiencias, con enfoques deportivos o científicos, etc. Lo que provocará que cada organización escolar sea única y particular. Frente a esto el líder debe tener total dominio. Desde hace varios años, todo este principio de liderazgo, era solo una mera creencia, pero hoy en día La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2013), busca implementar políticas que otorguen más responsabilidad a los líderes de las escuelas, con el propósito de generar mayor autonomía, puesto que ellos son los que viven allí día a día, logrando adaptarse a ese entorno cambiante y responder a las necesidades de su comunidad educativa, porque son parte de ella. Esto para Elmore (2010, p. 75) significa que, al adaptarse a un contexto y ejercer una buena práctica se traducirá en buenos resultados. Sin embargo, todo ello es un proceso de mejoramiento, el cual “no es continuo

ni lineal, asemejándose más a un proceso de equilibrio puntuado, con períodos de incrementos significativos en el desempeño, seguidos por períodos de consolidación”.

Considerando que, aun cuando el eje central está en mejorar la calidad de la educación, ejerciendo buenas prácticas para beneficiar el desarrollo de las habilidades de niños y jóvenes, éste no es un planteamiento de aquí y ahora, sino más bien una proyección, la cual tiene relación con garantizar el progreso social. Proyección que debiera estar enmarcada además, en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada escuela, proyecto que es guiado por los líderes del establecimiento. Es por esto que los líderes son tan esenciales en su escuela, dado que es el único medio que permite según Leithwood Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006, p. 11), “establecer consensos amplios entorno a metas significativas para la organización y hacer todo lo necesario, empujando y apoyando a las personas para movilizarlas en esa dirección”.

Al pasar gran parte del tiempo trabajando o estudiando en una escuela, se logra aprender y participar de una cultura única y rica en experiencias. Por esta razón resulta sumamente importante reconocer cuándo una escuela es eficaz y cómo se puede lograr su mejora.

Siguiendo la relación que realizan Stoll y Fink (1999, p. 154) en su libro para cambiar nuestras escuelas definitivamente la cultura de una escuela va a incidir en la eficacia de esta. Entendiéndose como cultura a la unión del contexto, la gente y la historia que pertenecen a dicho lugar. Por lo tanto, es necesario considerar la cultura que posee la escuela, pues cuándo la cultura trabaja en contra, es prácticamente imposible conseguir hacer algo (Deal, Kennedy, 1993) no obstante, si se toma una decisión consciente para trabajar con las normas y suposiciones culturales de los participantes, el cambio transformador tiene más probabilidades de ocurrir.

4.2.3.1 Tipo de escuelas

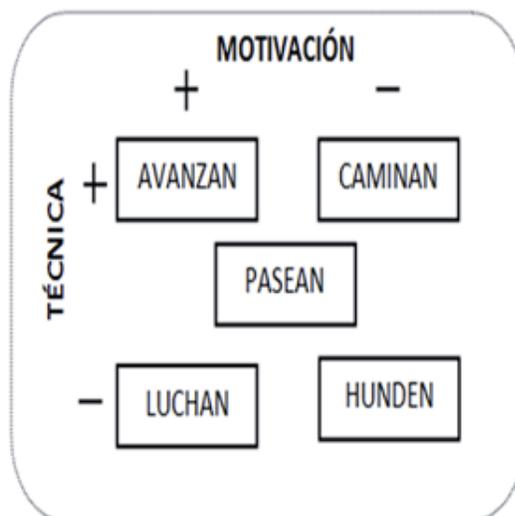


Figura 6: Clasificación de escuelas. (Stoll y Fink 1999)

Cómo es la escuela y cuáles son sus características en cuanto a su desarrollo educativo (habilidades técnicas y motivación) es el escenario donde se construyen nuevos conocimientos. En este mismo contexto y bajo la idea de los autores se clasifican las escuelas en 5 tipos (véase figura 6). Primero (de abajo a arriba, de derecha a izquierda) las escuelas que se hunde, son aquellas escuelas que no poseen técnicas y habilidades pedagógicas necesarias para enseñar a sus alumnos y su motivación tampoco está presente. En segundo lugar las escuelas que luchan, estas son aquellas que aun no teniendo las habilidades y técnicas necesarias para ayudar a sus alumnos se encuentran prestas a aprender nuevas cosas, tienen un alto nivel de motivación, lo cual las moviliza a seguir. Terceras, las escuelas que caminan, éstas destacan porque poseen buenos resultados, pero su visión educativa es en el aquí y ahora, preparan a sus alumnos para la sociedad que está presente. La gran diferencia con las escuelas que avanzan es que estas últimas preparan a sus alumnos para el futuro que enfrentarán, ambas tienen buenas técnicas, pero su visión la diferencia en los resultados a futuro. Entonces nos preguntamos ¿Qué clase de escuela ayudará a mis alumnos a ser mejores ciudadanos? Sin duda una escuela que avanza. A veces tenemos la buena intención de educar para que en un futuro nuestros niños y niñas sean personas proactivos en la sociedad que se encuentran, pero tan importante como la intención que tengamos es el saber cómo lo haremos. Es por ello que resulta tan importante

saber cómo la eficacia y la mejora de nuestras escuelas, ayudada a que ésta avance hacia una escuela eficaz.

Una escuela eficaz se convierte en el escenario ideal para la gestión y generación de nuevos conocimientos, pues tal como se describió en un principio, tiene el equilibrio perfecto entre motivación y habilidades técnicas necesarias para que los alumnos sean capacitados y educados para ser un agente social no sólo ahora, sino que en el futuro que les tocará vivir. De ahí la importancia de adentrarse más en lo que este tipo de escuela significa y cómo se puede llevar a un establecimiento a ese tipo de escuela.

Existen ideas específicas que ayudarán a avanzar a una mejor escuela. Toda la organización educativa debe saber hacia dónde va, no solo los profesores, o directivos, sino que deben ser el objetivo común de la comunidad escolar, por lo mismo el éxito resultará por el trabajo en conjunto, siendo una responsabilidad de todos. En este camino de aprendizaje se debe tener en cuenta que no siempre será fácil, por lo que una visión positiva del futuro y resiliente frente a las dificultades se convierte en una gran herramienta, fortaleciendo una actitud de optimismo al pensar que “se puede lograr” y no solo en un momento, sino que durante todo el proceso educativo y junto a todos, es importante comprender que en una escuela eficaz, no sólo los alumnos son los que aprenden, sino que los docentes y directivos también son parte de este proceso, el aprendizaje es para todos y es por ello que juntos se deben correr los riesgos.

De este modelo de escuela, surge la pregunta ¿será una escuela eficaz si siempre hace lo mismo? Sin duda una característica distinguible de una escuela que mejora es su ánimo de poner en práctica cosas nuevas, apoyándose en estos proyectos, reconociendo que todos tienen algo en qué aportar, pues las diferencias se reconocen y se aprecian, todos los participantes se sienten bien con sí mismos.

Ya reconociendo las características y acciones específicas que ayudan a una escuela a mejorar también es importante reconocer cuáles son los factores que ayudan a que los resultados se eleven.

Es así que, tal como se mencionaba en un comienzo la importancia de la cultura para el liderazgo del director no es algo poco relevante, pues este buen ejercicio en la conformación de la cultura, una cultura altamente significativa (Stoll y Fink, 1999, p. 169).

Cambiar la actual mirada del director donde el tiempo, la energía y la atención que dedican al presupuesto, la generación de ingresos, las relaciones públicas y la nueva relación entre patrones y empleados con el profesorado y el resto de la plantilla puede hacer disminuir de forma importante las posibilidades y viabilidad del liderazgo educativo de él en la escuela (Stoll y Fink, 1999 p. 179). Hay que reconocer que el liderazgo participativo exige tiempo (Stoll y Fink, p. 209), pero es un tiempo que en el futuro determinará el progreso eficaz de la escuela, es un tiempo valioso que si se utiliza con las debidas estrategias será lo que marque la diferencia entre una escuela que camina y una que avanza.

Considerando que una escuela eficaz debe tender a la generación de conocimientos, tiene que contar con líderes que motiven, que generen instancias para crear y elaborar nuevos conocimientos, que fomenten el desarrollo de cada actor de la comunidad educativa con buenas prácticas dentro de la organización, las cuales no solo deben ser el reflejo de la unidad y organización administrativa y pedagógica, sino también el sello su proyecto educativo institucional.

4.3 Políticas públicas

El nivel de gestión del conocimiento, marcará el sello de cada escuela, fomentando así su estándar de eficacia y mejora en el tiempo. Es por ello que es necesario contar con buenos líderes que sepan en qué marco se desenvuelven y cuáles serán las estrategias a utilizar.

Definitivamente, el liderazgo en una escuela no es un tema aislado que se deba tratar solamente dentro de las paredes de esta, hay otros temas y prácticas sobre la eficacia y mejoramiento escolar a nivel nacional, regional y local, que se toman en cuenta para

entender más a fondo las estrategias y técnicas que se deben realizar en las escuelas para que estas se superen.

Por lo que en el marco de la evaluación, la financiación pública y la garantía de calidad de las instituciones de educación siguen siendo cuestiones claves para garantizar la eficiencia y la equidad. El reto se extiende a la alineación de las habilidades de los jóvenes con las necesidades del mercado de trabajo para garantizar el progreso social.

Es por ello que las políticas públicas involucran la formulación de normas, el financiamiento de acciones y la provisión de bienes y servicios que se implementan para contribuir al logro del bien común en la sociedad.

4.3.1 Igualdad en oportunidades en nuestro país: Ley SEP

Es bajo este contexto que nuestro país se enmarca en la Ley General de la Educación (LGE), la cual constituye el marco para una nueva institucionalidad de la educación en Chile con la finalidad de regular los derechos y deberes de los integrantes de la comunidad educativa, con el objetivo de tener un sistema educativo caracterizado por la equidad y calidad de su servicio. Como complemento se asocia el Sistema de Aseguramiento de Calidad (SAC), el cual trabaja en conjunto a la Superintendencia de Educación, separando las funciones del ministerio siendo ahora la superintendencia quien debe fiscalizar, investigar y entregar información a la comunidad escolar, esto facilita las operaciones a realizar por parte de la autoridad. Dentro de este mismo marco surge también la Agencia de Calidad de la Educación, la cual es la encargada de evaluar la calidad de la enseñanza entregada por los establecimientos, incluyendo desempeño de docentes, directivos y sostenedores.

En este nuevo ordenamiento, el Ministerio de Educación será el órgano superior del Sistema de Aseguramiento de la Calidad. El ministerio es el encargado de desarrollar el Plan Anual de la Calidad en colaboración con la Agencia de Calidad quien asesora al Ministerio de educación, sin embargo no tiene la facultad fiscalizadora, ya que este organismo sólo determina el modo en que técnicamente se ponderan los estándares de

aprendizaje y los otros indicadores de calidad educativa para efectos de llevar a cabo los cambios o arreglos dependiendo de cada caso. Tanto estándares como indicadores de aprendizaje y las acciones a realizar por cada organismo gubernamental, se encuentran detallados y especificados en cada artículo y párrafo correspondiente a la Ley General de Educación. Ambas agencias se relacionan con el Presidente de la República, por medio del Ministerio de Educación.

Una de las respuestas políticas más actuales para fortalecer el desempeño y apoyar a los estudiantes en desventaja, un incentivo financiero, la Ley de Subvención Escolar Preferencial de 2008 (Ley de Subvenciones preferenciales) se ha introducido. Esto aumenta los fondos para las escuelas que atienden a estudiantes desfavorecidos desde la primera infancia hasta la educación secundaria, al tiempo que ofrece más apoyo a estos estudiantes y sus escuelas.

En esta búsqueda de la calidad y equidad de la educación, esta ley hace hincapié en una mejora al entregarle recursos económicos a los establecimientos que deciden asociarse a ella. La ley 20.248 establece que toda la comunidad educativa debe trabajar en pro de este mejoramiento del aprendizaje, en donde todos deben involucrarse.

Esta ley persigue principalmente entregar fondos por subvención por los alumnos más vulnerables, dicha subvención se entrega por cada alumno o alumna prioritario matriculado en el establecimiento y también se entrega otro monto por la concentración de alumnos prioritarios en comparación con la totalidad de matrículas del colegio. Basándose en que al mejorar la condición de aprendizaje el proceso educativo será más efectivo para estos alumnos.

4.3.2 Educación para todos:

La exigencia de asegurar y mejorar la educación para todos los niños, niñas y jóvenes de nuestro país, se ha reforzado con el apoyo de la Ley SEP, la cual se ha centrado en los estudiantes con mayor riesgo y vulnerabilidad, otorgando no sólo beneficios a nivel socioeducativo, sino que además una oportunidad para que todos transiten por el currículum nacional con los apoyos que le permitan desarrollar al máximo sus potencialidades.

A continuación se explicará quiénes son los alumnos prioritarios para la Ley SEP y cómo ésta última clasifica a las escuelas de acuerdo a sus resultados.

4.3.2.1 Alumnos prioritarios.

Desde una política de igualdad de oportunidades, donde la inclusión social es el eje central de las políticas públicas, se ha intentado responder a la gran variedad de necesidades tanto primarias como secundarias de la sociedad, entre ellas la educativa. Se sabe muy bien a nivel mundial que las generaciones emergentes son y serán quienes liderarán las naciones, es por ello, que la educación es una de las mayores preocupaciones a nivel nacional e internacional, dedicando los esfuerzos y los recursos de los gobiernos para brindar la oportunidad a todos nuestros niños, niñas y jóvenes para disminuir la brecha que existe a nivel social, lo cual se traduce en desigualdad y vulnerabilidad de derechos.

De manera que acceder al sistema educativo y permanecer en él depende de todo un sistema de apoyo, por ello la educación en Chile es una de las mayores inversiones para progresar. De todos los grupos socioeconómicos que atiende el estado, se encuentra un grupo de alumnos que son prioritarios, por las necesidades que poseen, pero ¿Cómo saber si un alumno es prioritario?

De acuerdo a la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Beca (JUNAEB) anualmente se determina qué alumnos corresponden al nivel de prioritarios, esto en base a, si la familia del alumno pertenece a Chile Solidario, si corresponde al quintil más vulnerable según su Ficha de Protección Social (FPS), si pertenece al tramo A de FONASA, o de acuerdo a los ingresos de la familia, la ruralidad, la baja escolaridad de la madre o la pobreza comunal. Cualquiera de estos criterios es requisito para ser considerado como un alumno prioritario.

No sólo la asignación de una subvención es la herramienta utilizada para ayudar al aprendizaje, sino que se establecen también compromisos para mejorar la calidad de la enseñanza, en donde los miembros de la comunidad educativa se unen para trabajar en torno a prácticas educativas que fomentarán al desarrollo de un buen aprendizaje, dicho convenio se conoce como “el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa”, el cual tiene una duración de 4 años y puede ser renovado según los resultados obtenidos luego de este periodo.

4.3.2.2 Clasificación de las escuelas según Ley SEP

De acuerdo a los resultados obtenidos se origina también una clasificación de las escuelas:

Primeramente están las escuelas que han obtenidos buenos resultados constantemente en las mediciones nacionales, éstas son conocidas como escuelas autónomas. Por otra parte, están aquellas emergentes, las cuales no han obtenido buenos resultados de una manera sistemática y por último las escuelas en recuperación, son aquellas que han presentados resultados deficientes al igual que sus condiciones institucionales.

De manera independiente y con ciertas adaptaciones para cada caso, cada escuela debe presentar un Plan de Mejoramiento Educativo como parte de este convenio establecido. Dicho plan es construido por toda la comunidad educativa y ayuda a planificar y organizar la mejora educativa a través de metas de aprendizaje y acciones específicas para fortalecer las áreas más deficientes del establecimiento.

En el caso de ser una escuela autónoma, presentará su Plan de Mejora Educativa al Ministerio, pero la aprobación no será necesaria para ponerlo en práctica, sólo cada 4 años se hará una nueva evaluación, no así la escuela emergente que deberá presentar su plan cada año y si los resultados demuestran su avance podrá ser recalificado como escuela autónoma, pero si no tienen su plan en un año o no aplican las prácticas establecidas serán calificadas como escuelas en recuperación, las cuales no cumplen reiteradamente con los estándares nacionales, estas escuelas necesitaran ayuda para su mejora, siendo personal externo capacitado el que asistirá en la generación de estrategias favorables y eficaces en la elaboración de su Plan de Mejora y en la posterior aplicación de este.

Al finalizar, la implementación de las acciones propuestas en el Plan de Mejora y sus resultados son los que determinarán la categoría en la que quedará suscrita la escuela.

4.3.3 Planes de Mejora

El Plan de Mejoramiento Educativo, del cual se habló anteriormente, es un documento elaborado por el equipo directivo de la escuela, donde se establecen metas de aprendizaje y acciones a desarrollar, dicho plan está enfocado en mejorar los aprendizajes de los alumnos y las alumnas, en especial de los alumnos prioritarios, respondiendo con ello a lo establecido en la Ley SEP al entregar recursos económicos para mejorar la calidad de aprendizaje de estos alumnos.

En el año 2008 junto con la promulgación de la ley SEP se establecen las bases de la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, pero con el paso de los años va evolucionando y especificando algunas áreas. Dicho plan tiene una duración de 4 años y desde el año 2008 se rigió por bajo la Ley SEP. Ya desde el año 2013 está bajo el contexto de las Ley SEP y la Ley SAC (Ley Sistema de Aseguramiento de Calidad).

En una primera instancia el plan sólo apuntaba a los niveles básicos y pre básico de la educación, es decir, desde primer nivel de transición hasta octavo básico, pero en el año 2012 se extiende hasta los niveles de educación media. En Este mismo año las 4 áreas que

abarcar desde un comienzo se subdividen considerando distintas dimensiones, áreas en las que inciden los resultados y el proceso de mejora que requiere la dimensión.

El área de Gestión del Currículum se subdivide en las dimensiones de Gestión pedagógica, Enseñanza y Aprendizaje y, Apoyo al desarrollo de los estudiantes. En segunda instancia el área de Liderazgo Escolar contiene las dimensiones de Liderazgo del sostenedor, Liderazgo formativo y académico del director y, Planificación y gestión de resultados. La tercera área Convivencia escolar tiene las dimensiones de Formación, Convivencia Escolar y Participación.

Y por último la cuarta área Gestión de recursos posee las dimensiones de Gestión del recurso humano, Gestión de recursos financieros y administrativos y, Gestión de recursos educativos. Cada una de estas dimensiones en las cuatro diferentes áreas posee los mismos indicadores de incidencias de resultados, siendo estos de carácter educativos de aprendizaje y eficiencia interna. Así mismo los procesos de mejora de la dimensión serán iguales para cada una de las áreas considerándolos de manera ascendente desde la instalación, el mejoramiento, la consolidación y la articulación, añadiendo el criterio no abordado si fuese necesario utilizarlo.

Las etapas del proceso de formación del plan de mejora también han sufrido grandes evoluciones desde sus inicios hasta este año. Comenzaron con un proceso de diagnóstico, luego elaboración, presentación y aprobación, basado en los resultados SIMCE, en los dominios de lectura y comprensión y en los aspectos institucionales que impactan el aprendizaje. En los años posteriores se incluyen análisis de los resultados SIMCE, PSU y EMTP en la etapa de diagnóstico, se agrega la etapa de planificación en la cual se establecen metas, objetivos, indicadores y acciones por cada área seleccionada, además de los recursos, las fechas en que se realizarán las acciones y los responsables, todo esto en concordancia con los resultados obtenidos en la etapa anterior.

Le sigue a esta etapa la de implementación donde se considera un monitoreo y seguimiento de las acciones finalizando con la etapa de evaluación donde se realiza un

análisis y reflexión sobre los resultados obtenidos con lo que se determinarán decisiones y adecuaciones necesarias al plan.

Estos últimos cambios fueron dados a conocer en las últimas orientaciones de elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo dadas a conocer a fines del 2013 por el Ministerio de Educación. Todos estos cambios han ido siendo agregados para la mejora de la elaboración del plan, de manera que sea un proceso que permita lograr los objetivos que persigue de mejorar el aprendizaje de los alumnos y las alumnas. (véase anexo 9)

De esta misma forma se ha evidenciado una evolución en las prácticas presentadas por el Ministerio para la elaboración del plan en cada escuela, comenzando el año 2008 como una propuesta más bien general teniendo su primer cambio en el año 2012 con 71 prácticas, y desde ahí cada año se extiende una nueva orientación con distintas prácticas, en el año 2013 con 88 prácticas, reduciendo a 77 en el año 2014. (véase anexo 9)

METODOLOGÍA
DE
INVESTIGACIÓN

V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se define el diseño de investigación, las fases en las que se obtienen y ordenan los datos además de los resultados adquiridos en este estudio de caso único. En primera instancia se realiza un estudio documental en el que se analizan los PME (Planes de Mejoramiento Educativo), tanto del colegio como los que se entregan a nivel país. Posteriormente la elaboración y validación de los instrumentos utilizados y aplicados en esta investigación, para luego analizar y recolectar los datos que se han obtenido y aplicar a ellos un análisis según SECI y Earl. Lo que nos lleva a la última fase, que consiste en una triangulación de los instrumentos elaborados y aplicados a los interesados, los cuales arrojan la percepción y perspectiva, de cómo se lleva a cabo la gestión de conocimiento al interior del establecimiento.

5.1 Diseño de la investigación

La presente investigación pretende dar respuesta a las interrogantes planteadas dentro de los objetivos de investigación. El enfoque de esta investigación es de tipo mixto, en el cual “La meta de la investigación mixta no es remplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolos y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”. (Roberto Hernández Sampieri, by Sonia Cruz Angel) <https://es.scribd.com/doc/106397526/9-Los-Metodos-Mixtos-Dr-Roberto-Hernandez-Sampieri.Universidad> Señor de Sipán En cuanto a la metodología nos referimos a la lógica interna de la investigación, en este caso la metodología utilizada es tanto cualitativa como cuantitativa.

Cuantitativa porque consiste en utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y confía en la medición y recolección numérica de datos estadísticos, para establecer patrones de comportamiento de un fenómeno determinado a estudiar.

Cualitativa, la cual consiste en utilizar la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

5.2 Fases de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se han identificado fases del estudio, las cuales sirven de guía, durante su transcurso, que son:

FASE 1: Identificación del caso único a través de un análisis de resultados SIMCE de los últimos 4 años, de los establecimientos de la V región acogidos a la Ley Sep.

Dado que la investigación implica dentro de ella un proceso presencial, es que se delimito y escogió la V región como área física establecida para llevar a cabo dicho proceso, además de ser lugar de residencia de las participantes de esta investigación. Esto facilitó la realización de los procesos de esta investigación. Por otra parte tal como se han establecido los criterios de la mejora educativa ceñidos a los resultados SIMCE y la Ley Sep; es que toda la búsqueda se realizó en la página oficial del SIMCE, considerando aquellos colegios que se acogían a la Ley Sep.

FASE 2: Analizar documentos del establecimiento, PEI y Planes de mejora, para encontrar acciones que evidencien la gestión del conocimiento realizado.

Se recopilaron los documentos específicos del colegio para encontrar las acciones que la gestión del establecimiento realizaba.

Los documentos recopilados fueron: PEI para conocer la visión y misión del establecimiento, los planes de mejoramiento educativo presentados en los últimos 4 años (2010 al 2013), destacando las acciones propias realizadas en la gestión para generar conocimiento.

FASE 3: Diseño de instrumentos utilizados en esta investigación, nos referimos a encuestas y entrevistas, las cuales han sido validadas en su momento, para su correcta aplicación.

1. Consta de una entrevista semiestructurada que va dirigida al “Director” del establecimiento educacional Colegio Rebeca Fernández, de Reñaca Alto.
2. Consta de una entrevista realizada al “Encargado de Ley SEP” del mismo establecimiento educacional.
3. Consta de una entrevista realizada al “Equipo Directivo” de dicho establecimiento, el cual está conformado por el Subdirector y la Jefa de UTP.

Posteriormente se realiza una encuesta de carácter anónimo dirigida a los docentes del establecimiento Rebeca Fernández, dicha encuesta fue previamente validada por un experto de la PUCV. En primera instancia el objetivo de las entrevistas llevadas a cabo en el establecimiento educacional, realizadas de forma individual a cada una de las personas que conforman a la DIRECCION del colegio, es recoger la opinión de cada uno de los integrantes de este grupo.

Por otra parte se encuentran la encuesta elaborada y validada previamente la cual fue realizada a los docentes del establecimiento educacional, cuya finalidad es recoger la visión general de los docentes respecto a las gestiones y procedimientos realizados en el colegio.

FASE 4: Proceso de análisis y recolección de resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos elaborados. Los criterios utilizados para el análisis de dicha información, fueron según tablas SECI y Earl.

De acuerdo a la teoría planteada por Nonaka y Takeouchi, que dan una visión sobre gestión, se analizaron cada una de las acciones escritas en los planes de mejora y las descritas más detalladamente en las entrevistas y encuestas. En dicho proceso se encontraron los ciclos de gestión del conocimiento realizados por el colegio.

FASE 5: Correspondiente a un proceso de Triangulación, en la que se combinan los resultados de los métodos (cualitativos y cuantitativos) de la investigación con la perspectiva y percepción de los involucrados en esta investigación.

Luego de analizar cada ciclo se procede a generar las aseveraciones de los procesos realizados por el equipo de liderazgo del establecimiento, posteriormente los resultados obtenidos fueron expuestos y contrastados con la visión de los involucrados en la investigación. Esto se lleva a cabo exponiendo cada ciclo y conclusión obtenida frente a dicho equipo, para validar los análisis realizados en esta investigación.

Las fases descritas anteriormente, corresponden dentro del proceso de investigación a instancias, actividades y análisis de las estrategias utilizadas y llevadas a cabo en dicho proceso, los cuales a través de las entrevistas y encuestas realizadas se obtienen dichos resultados con este tipo de metodología se busca comprender, más que establecer relaciones de causa-efecto entre los casos a estudiar.

5.3 Triangulación Metodológica:

Se asume que la triangulación es el uso de múltiples métodos en el estudio de un mismo objeto. Entendemos este proceso como la confrontación de diferentes fuentes de datos en los estudios, en los cuales se espera se produzca una concordancia entre los datos.

Se entiende también este concepto como, la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular. (Denzin,1970, en Valencia 2000).

Para Cowman, citado en Valencia, 2000 la triangulación se define como la combinación de múltiples métodos de un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investiga. Por su parte, Morse, citado en Valencia, 2000 define la triangulación metodológica como el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo para direccionar el mismo problema de investigación.

Las diferencias que se pueden observar entre ambos métodos es que luego de contrastar los datos recogidos de las técnicas cualitativas utilizadas, en las cuales la

información se extrajo principalmente de entrevistas semi-estructuradas y las técnicas cuantitativas empleadas para recoger datos, se basaron en encuestas a docentes del establecimiento educacional, los cuales impartían clases en los ciclos de enseñanza básica y media.

Método de Triangulación Metodológica

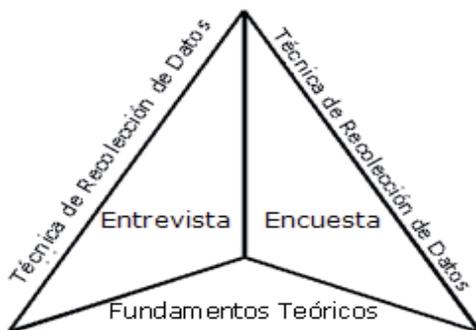


Figura 7: Método de triangulación (Paredes, 2005)

La triangulación de interesado según Stake es “Para conseguir lo necesario, para aumentar el crédito de la interpretación, para demostrar lo común de un aserto, el investigador puede utilizar las estrategias de triangulación”, (Robert Satake, 2007) <http://es.slideshare.net/hectornavedoaponte/robert-stake-estudio-de-casos> El objetivo es señalar y definir el caso presentado como descripción incuestionable. Este método implica lo siguiente: en el estudio de casos, los actores desempeñan un papel fundamental, tanto en la dirección como en la representación; aunque ellos son el objeto del estudio, hacen observaciones e interpretaciones muy importantes con regularidad y, en algunos casos, sugerencias sobre las fuentes de datos. También ayudan a triangular las observaciones e interpretaciones del investigador.

RESULTADOS

DE LA

INVESTIGACIÓN

VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tras realizar la descripción de la problemática actual con respecto a la mejora en los resultados del proceso de enseñanza- aprendizaje, es que se decidió encontrar ejemplos de establecimientos dentro de toda la quinta región, debido a la cercanía que pudiesen tener estos con todas las integrantes del grupo de investigación, que desde la realidad mostraran el cómo se puede llevar a cabo la mejora de sus resultados gracias al apoyo que el ministerio les entrega por medio de los beneficios obtenidos bajo la ley SEP.

Considerando las fuentes del ministerio y sus resultados publicados en la página web del SIMCE (www.simce.cl), es que se comenzó con una búsqueda minuciosa bajo los criterios antes mencionados. Existían múltiples establecimientos que cumplían parcialmente con los criterios, es decir, aumentaban sus resultados en algunos años, pero luego decaían.

Después de este análisis de los datos arrojados por la fuente del Ministerio de Educación, fue que sólo un colegio cumplió con la totalidad de los criterios establecidos. El Colegio Rebeca Fernández, ubicado en el sector de Reñaca Alto es el único establecimiento de la quinta región que posee ley SEP y ha aumentado sus puntajes SIMCE en las pruebas aplicadas a 4to básico, en las áreas de Lenguaje y comunicación y Matemáticas, elegidas debido a que son rendidas cada año, durante los últimos cuatro años (2010-2013) de manera consecutiva.

Posterior a la identificación del establecimiento, se estableció contacto personal y presencial con él, en donde luego de presentar el objetivo de la investigación se nos permitió acceder a su base de datos para analizar los documentos que servirían para llegar a comprender cómo en el contexto de la implementación de planes de mejora, se generan oportunidades para que un equipo directivo desarrolle gestión del conocimiento. Estos documentos son el Proyecto educativo institucional (PEI) y los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) utilizados durante los últimos 4 años.

Los planes de mejoramiento de los últimos 4 años del establecimiento único se analizaron para conocer las prácticas elegidas por el establecimiento cada año, para obtener

los cambios y el progreso que se ha observado en el tiempo. Posteriormente se reconocieron dentro de las prácticas aquellas relacionadas directamente con la gestión del conocimiento para llevar a cabo la creación de entrevistas dirigidas al director, equipo directivo y encargada de ley sep.

Inmediatamente luego de estudiar los instrumentos cualitativos realizados (entrevistas al director, encargada de SEP y al equipo directivo) bajo la mirada de SECI y Ba, se crea un instrumento cuantitativo el que consiste en una encuesta que será aplicada a los docentes del establecimiento la cual fue validada por un experto profesor de la escuela de ingeniería de la PUCV. Dicha encuesta se divide en dimensiones que apuntan a obtener una percepción general por parte de los profesores del establecimiento respecto a la gestión del conocimiento, la cual luego de ser aplicada es examinada minuciosamente bajo las instancias de SECI.

El último proceso fue acudir al establecimiento educacional para realizar una triangulación de interesados, la que consistió en una presentación oral por parte del grupo tesista con apoyo de un power point, en donde se mostraron gráficos y tablas para facilitar su comprensión. La finalidad de esta exposición fue validar los análisis y resultados obtenidos luego de realizar las entrevistas a los involucrados y la encuesta a los docentes que ejercen su labor en esta comunidad educativa, de las cuales se obtuvo una percepción general acerca de la gestión del conocimiento del establecimiento, respondiendo de esta forma a los objetivos planteados en la investigación. En este proceso los interesados pudieron opinar sobre los resultados obtenidos, aclarando afirmaciones y conociendo la teoría tras su práctica.

En conclusión los criterios establecidos para la elección del establecimiento a investigar son:

- ✓ Pertener a la quinta región de Valparaíso, por la cercanía de todo el grupo Tesista.
- ✓ Trabajar bajo Ley SEP, lo que contempla ser un colegio vulnerable y que trabaja bajo un plan de mejoramiento educativo (PME)

- ✓ Aumentar progresivamente los resultados SIMCE de 4to básico en las áreas de Lenguaje y Comunicación y Matemática durante los últimos 4 años, ya que en este nivel y asignaturas es aplicada anualmente.

6.1 Resultados de análisis documental

6.1.1 Identificación caso único

El caso único de estudio de esta investigación es el establecimiento educacional “Rebeca Fernández”, el cual pertenece a la Fundación Padre Kepa Bilbao Laca quien cuenta con dos establecimientos más. Ubicado en el sector de Reñaca Alto de la comuna de Viña del Mar, caracterizado por atender a estudiantes de familias de nivel socioeconómico bajo, posee una dependencia particular subvencionada que se rige bajo la ley SEP atendiendo a niños y niñas del sector en los niveles de educación parvularia, educación básica y educación media científica-humanística de los cuales cerca de 75% posee carácter vulnerable.

Es un colegio católico, cuyo propósito es brindar formación integral a los alumnos y alumnas con una sólida base en los valores cristianos.

Su visión plantea

“Formar jóvenes con capacidad de trabajo, honestos, solidarios y comprometidos con la acción pastoral, cuyas familias sean parte del proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos. Ser un colegio de excelencia académica en el sector de Reñaca Alto. Contar con resultados SIMCE sobre la media nacional dentro de nuestro grupo socio-económico y consolidar la Enseñanza Media científico-humanista, constituyendo jóvenes con competencias para enfrentar la educación superior y/o mundo laboral. Nos proponemos brindar a los alumnos una infraestructura terminada, con disponibilidad de recursos didácticos y tecnológicos”,

(PEI Colegio Rebeca Fernández, año 2014) y su misión nos dice que

“Son un colegio católico cuyo propósito es formar niños y jóvenes en la fe, la ciencia y el amor, comprometiéndose en la promoción del esfuerzo y superación personal. Trabajan para incrementar los aprendizajes de los niños y jóvenes de Reñaca Alto, en coordinación con las redes sociales y públicas. Se destacan por el respeto por el otro y calidad humana del personal. Cuentan con equipo interdisciplinario que brinda a los alumnos apoyo individualizado en el ámbito emocional y pedagógico. La labor docente se orienta según los planes y programas del MINEDUC, realizando proyectos internos de apoyo escolar consolidado con foco en la inclusión escolar. Asumen el desafío de comprometer a las familias con el aprendizaje de sus hijos” (PEI Colegio Rebeca Fernández, año 2014).

El establecimiento educacional Rebeca Fernández, al guiarse por los principios cristianos en su forma de enseñar a su comunidad se destaca porque sus alumnos y docentes cumplan con un perfil que los haga sobresalir del resto de las comunidades. Entre las características que deben presentar sus alumnos se mencionan: alumnos y alumnas comprometidos con en el desarrollo de sus vidas espirituales y respetuosas de las manifestaciones religiosas ofrecidas por el entidad, conocerse diariamente para ser capaces de resolver diversas situaciones que se les presenten tomando decisiones de acuerdo a su edad, superarse personalmente reconociendo sus debilidades y fortalezas, y ser responsables de sí mismo como persona y ciudadano de un entorno con el que deben relacionarse diariamente. En relación a los profesores el perfil de estos se basa, en que estos deben asumir con responsabilidad los compromisos personales y profesionales contraídos en la comunidad educativa pastoral, siendo un verdadero testimonio de fe, ser un permanente generador de nuevas ideas, ser flexible a los cambios que se presentan y dispuesto a asumir los nuevos desafíos pedagógicos como también respetar las diferencias individuales de sus alumnos potenciándolos en sus habilidades.

La comunidad escolar, posee 3 objetivos fundamentales planteados en su proyecto educativo institucional. El primero de ellos está enfocado en el área pedagógica y se explicita como “transformar el colegio en un establecimiento de prestigio”, para lo cual

deben mejorar los niveles alcanzados por los estudiantes en las cuatro áreas principales de estudio, aumentar sus resultados en la pruebas de medición a nivel nacional, SIMCE, por sobre los colegios del mismo sector y mejorar eficazmente la gestión y trabajo docente en relación a la calidad de los aprendizajes que se les entregan a los alumnos. En segundo lugar se plantea “Promover espacios de participación y organización de toda la comunidad educativa”, en donde se debe Implementar un proceso de promoción del establecimiento y apertura a la comunidad y un sistema de evaluación docente individual, como también fortalecer el Centro General de Padres y Apoderados y el trabajo con redes del sector. Por último busca “Fortalecer la formación valórica y convivencia escolar de la comunidad de acuerdo al proyecto educativo del colegio”.

Atiende a menores provenientes de familias de estratos socioeconómicos medio bajo, con un nivel de escolaridad de sus padres cuyo promedio bordea los ocho años. El entorno socio-cultural está marcado por la presencia de familias de esfuerzo, muchas de ellas constituidas de manera informal, por lo que se evidencia gran parte de niños y jóvenes en situación de abandono, ya que los padres deben salir a trabajar al centro de la ciudad para llevar sustento. Cabe destacar que en el sector de Reñaca Alto, se encuentran pandillas que se dedican a la delincuencia, drogadicción y micro tráfico, observándose riñas, destrozos a la propiedad pública y privada, y violencia intrafamiliar, que en ocasiones afecta a menores de la comunidad. No se debe dejar de mencionar que el contexto de vulnerabilidad en que se encuentra el colegio lo sitúa en una situación que influye directamente en los procesos de enseñanza aprendizaje de los alumnos. Dicha vulnerabilidad se manifiesta en la presencia de niños y jóvenes con escaso nivel de estimulación en sus hogares, baja autoestima y dificultades para enfrentar los conflictos de manera pacífica. (PEI, Colegio Rebeca Fernández, 2014). De acuerdo a esto, el establecimiento se preocupa por promover en sus alumnos mayores expectativas y la consecución de estudios superiores, lo que en ocasiones contrasta con las bajas aspiraciones familiares e incluso con la deserción escolar.

La propuesta de currículo del Colegio Rebeca Fernández se concentra en la formación de los alumnos y alumnas en sus aspectos éticos, personales e intelectuales. La

cual lo consigue entregando, durante el primer ciclo básico, una mayor carga horaria a subsectores que tengan, dentro de sus objetivos, el logro de habilidades básicas necesarias que nos lleven a descubrir y desarrollar las aptitudes requeridas en pos de los desafíos que ofrecerá el colegio. El establecimiento pone especial énfasis en los Niveles de transición I - II, con el propósito de mejorar y atender las necesidades de los niños y niñas en sus primeros años de vida, estimulando el desarrollo de habilidades y experiencias de aprendizajes significativos que los guiarán en el resto el camino de su enseñanza. Para poder lograr lo anterior el establecimiento aumentó su infraestructura, sus recursos tecnológicos y también entregó capacitación a sus docentes en Tics para un uso adecuado de recursos educativos en las clases, los cuales apuntan a elevar los logros académicos de los estudiantes, especialmente en los subsectores fundamentales del currículum de tal modo que les permita a los alumnos adquirir los conocimientos y habilidades de cada nivel.

6.1.1.1 ¿Por qué elegimos a este establecimiento?

El establecimiento educacional Rebeca Fernández, descrito en las páginas anteriores, cumple con los criterios establecidos en este estudio que son:

- ✓ Pertenecer a la quinta región de Valparaíso, por la cercanía de todo el grupo Tesista.
- ✓ Trabajar bajo Ley SEP, lo que contempla ser un colegio vulnerable y que trabaja bajo un plan de mejoramiento educativo (PME)
- ✓ Aumentar progresivamente los resultados SIMCE de 4to básico en las áreas de Lenguaje y Comunicación y Matemática durante los últimos 4 años, ya que en este nivel y asignaturas es aplicada anualmente.

La Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), obliga a los establecimientos a diseñar e implementar un plan de mejoramiento (PME) en el que se explicitan las acciones y los recursos específicos que se pondrán a disposición para cumplir las metas del establecimiento priorizando los aspectos pedagógicos, por ello en el PME del colegio Rebeca Fernández la misión es mejorar la calidad de su educación y fortalecer el desarrollo

social de los estudiantes, fijando metas de trabajo en los ámbitos de formación personal y social, comunicación y relación con el medio natural y cultural.

La prueba SIMCE, busca contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informándonos sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes en diferentes áreas de aprendizaje del currículo nacional, y relacionándolos con el contexto escolar y social en el que estos aprenden.

“Los resultados de las pruebas SIMCE entregan información de los Estándares de Aprendizaje logrados por los estudiantes en los diferentes niveles de enseñanza, y complementan el análisis que realiza cada establecimiento a partir de sus propias evaluaciones, ya que sitúan los logros de alumnos en un contexto nacional. De este modo, los resultados de las pruebas SIMCE aportan información clave para que cada comunidad educativa reflexione sobre los aprendizajes alcanzados por sus estudiantes e identifique desafíos y fortalezas que contribuyan a la elaboración o reformulación de estrategias de enseñanza orientadas a mejorar los aprendizajes.”(www.simce.cl)

Este punto en nuestro objeto de estudio es fundamental, ya que los resultados en el nivel de 4to básico en las áreas de Lenguaje y Matemáticas durante los últimos 4 años han demostrado un mejoramiento continuo. Lo anterior se ve reflejado en los siguientes gráficos extraídos del Ministerio de Educación de nuestro país.

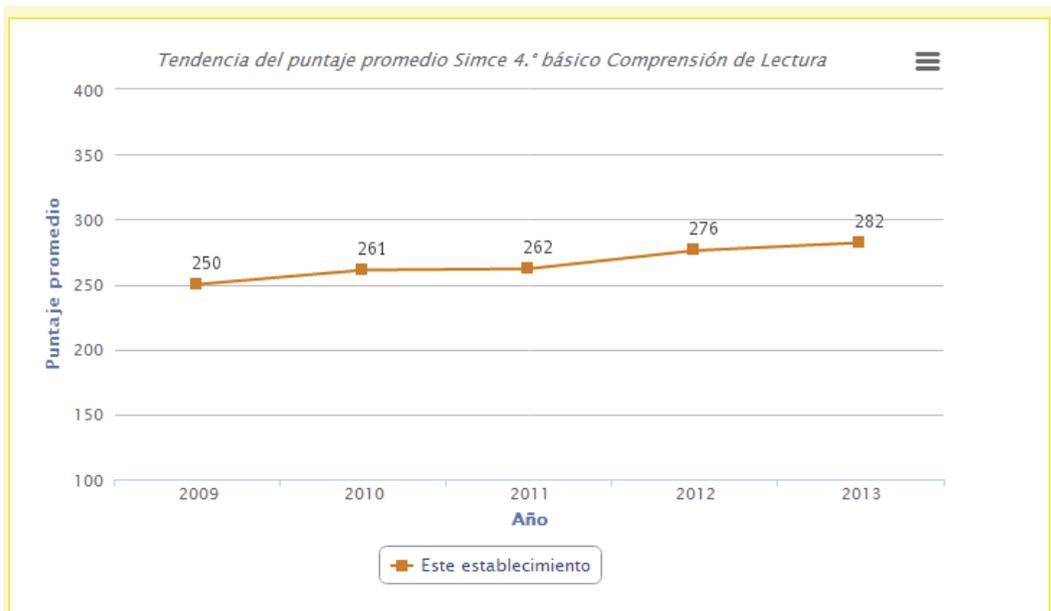


Gráfico 1: Evolución de los puntajes promedio del establecimiento en Comprensión de Lectura desde el año 2009 a 2013. (www.simce.cl)

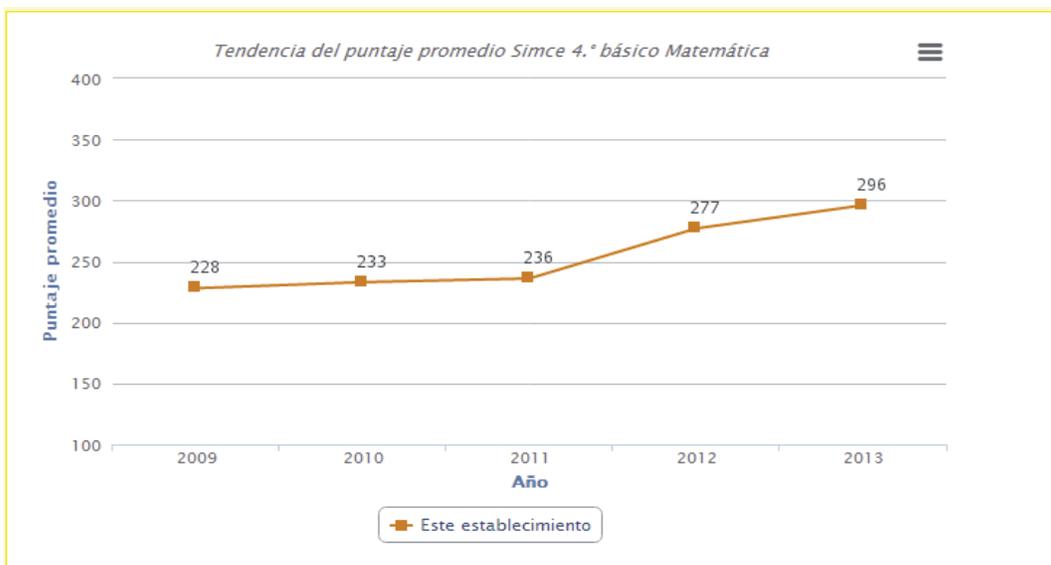


Gráfico 2: Evolución de los puntajes promedio del establecimiento en Matemáticas desde el año 2009 a 2013. (www.simce.cl)

Finalmente cabe mencionar que el último aspecto que nos llevó a la elección del Colegio Rebeca Fernández para nuestra investigación recae en el alto índice de vulnerabilidad que poseen sus alumnos, el cual se ve reflejado en los datos de su Proyecto Educativo; 72% en NT2, 70% en básica y 74% en enseñanza Media de alumnos vulnerables. Además este establecimiento se encuentra ubicado en el sector de Reñaca Alto,

zona de un nivel socio-económico bajo, donde la población manifiesta poca motivación y escasa proyección en estudios superiores, acompañado de un descendido desarrollo en el nivel cultural, en donde además existe un ambiente de drogas y violencia, lo que dificulta el apoyo familiar en el ámbito escolar. Esto hace fundamental el trabajo que se realiza en conjunto con padres y apoderados, alumnos, docentes y equipo directivo de la comunidad escolar los cuales deberán luchar constantemente con los límites que se vayan presentando para garantizar un aprendizaje significativo de sus estudiantes.

6.1.2 Evolución planes de mejoramiento educativo

Se realizó un análisis de los planes de mejoramiento educativo a nivel nacional, previo al inicio del estudio, pues era fundamental conocer el sustento sobre el cual las prácticas del colegio estaban establecidas. Al analizar los planes de mejoramiento educativo a nivel nacional, sus cambios y progreso, se puede comprender posteriormente la fuente de donde se escogieron las prácticas utilizadas por el establecimiento.

Tras el análisis de los documentos entregados por el ministerio, se ha evidenciado que el plan de mejoramiento educativo a nivel nacional ha sufrido grandes evoluciones desde su creación en el año 2008 hasta la actualidad. Primeramente éste solo apuntaba a los niveles pre básico y básico, y posteriormente el año 2012 es anexada la enseñanza media.

En la evolución de cómo elaborar los PME de cada institución, las prácticas que deberán ser elegidas de acuerdo a cada realidad escolar, han sido modificadas comenzando el 2008 con una propuesta más bien general teniendo su primer cambio en el año 2012 con 71 prácticas, y desde ahí cada año se extiende una nueva orientación con distintas prácticas, en el año 2013 con 88 prácticas, reduciendo a 77 en el año 2014.

Uno de los grandes cambios observados dentro de esta evolución fue el que se consideraran dimensiones específicas dentro de las áreas. Por ejemplo, en el año 2008 solamente se consideraba el área de Gestión del currículum, y desde el año 2012 en

adelante esta área se especifica en tres dimensiones: gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula y, apoyo al desarrollo de los estudiantes. De manera similar las otras áreas también sufrieron este cambio. Otro gran cambio en esta evolución, dice relación con las etapas que los planes de mejoramiento educativo proponen. En un inicio se plantea el diagnóstico, la elaboración, la presentación y aprobación como etapas fijas. En los años siguientes estas etapas se amplían hacia la puesta en práctica y validación de los resultados obtenidos, desapareciendo la etapa de presentación, dando mayor énfasis al final del proceso. (véase anexo 9)

De esta manera se puede dar a conocer que los planes de mejoramiento educativo no han sido una propuesta única, sino que han variado con el tiempo. Es necesario conocer cuál es su orientación año tras año a nivel país, para poder estudiar de manera más específica los planes de cada colegio y entender así cuál es la secuencia de sus prácticas.

6.1.3 Planes de mejoramiento educativo Colegio Rebeca Fernández.

El plan de mejoramiento educativo nace en el establecimiento de estudio el año 2008, primer año en donde junto a la promulgación de la ley SEP se establecen las bases para su elaboración por parte del Ministerio de Educación.

El establecimiento Rebeca Fernández al pertenecer a la Fundación Kepa Bilbao, realiza su PME junto al resto de establecimientos pertenecientes a ésta (2 colegios).

El Colegio Rebeca Fernández, comenzó de una manera muy rápida su primer PME, el año 2008 el que luego de una retroalimentación institucional fue mejorado de acuerdo a las necesidades que se fuesen presentando en las diferentes áreas, como por ejemplo: convivencia, gestión curricular, recursos, etc., los cuales se engloban en una sola meta: lograr una calidad de enseñanza por parte de los docentes para ser entregada a los alumnos de la comunidad escolar.

Para la investigación se tomó los planes de mejoramiento de los últimos 4 años del establecimiento (2010-2011-2012-2013) Con lo anterior se logra comparar las diferencias entre la elección de las prácticas y aquellas que se han mantenido debido a los buenos resultados que presentaron.

A continuación se presentan las prácticas que el establecimiento Rebeca Fernández mantuvo durante el periodo ya mencionado, las cuales se explican con su objetivo y algunas de sus acciones llevadas a cabo.

Estas prácticas se dividen en dos ámbitos de acciones: mejoramiento de los aprendizajes y mejoramiento de la gestión institucional.

Prácticas ámbito de acciones de mejoramiento de los aprendizajes

Se dividen en los 4 subsectores: Matemáticas, Lenguaje y Comunicación, Ciencias Naturales e Historia, Geografía y Ciencias Sociales.

Ámbito: Planificación de las clases
Objetivo: Sistema de planificación de clases, de métodos, de recursos pedagógicos.
Acciones: Observación de clases de matemáticas. Observación de clases de lenguaje. Observación de clases de ciencias. Observación de clases de historia, geografía y ciencias sociales.
Descripción de las acciones: Realizar observación de clases de matemática con lista de cotejo y posterior entrevista de retroalimentación. Realizar observación de clases utilizando una de lista de cotejo e incorporando entrevista de retroalimentación con el profesor. Realizar observación de clases de ciencias con lista de cotejo y posterior entrevista de retroalimentación. Realizar observación de clases de historia, geografía y ciencias sociales, con lista de cotejo y posterior entrevista de retroalimentación.
Responsable: UTP

Cuadro 4: Prácticas planificación de clases. (Elaboración propia, 2014)

Ámbito: Medir avance de aprendizajes
Objetivo: Sistema de medición de los avances de los aprendizajes
Acciones: Medir la calidad de los aprendizajes en Matemática. (Sector Matemáticas) Medición de la velocidad lectora y comprensión lectora. (Sector Lenguaje) Medición de niveles de aprendizaje en ciencias. (Sector Ciencias Naturales) Medición de niveles de aprendizaje en Historia, Geografía y Ciencias Sociales. (Sector Historia, Geografía y Ciencias Sociales)
Descripción de las acciones: Realizar medición de los aprendizajes en matemática, considerando diagnóstico a principio del año escolar, evaluación a fines del primer semestre y a final de año. Realizar medición de la comprensión lectora, considerando el diagnóstico a principio del año escolar, evaluación a fines del primer semestre y al término del año. Realizar medición de aprendizajes en ciencias, considerando diagnóstico a principio del año escolar, evaluación a fines del primer semestre y a final de año. Realizar medición de los aprendizajes en Historia, Geografía y Ciencias Sociales, considerando diagnóstico a principio del año escolar, evaluación a fines del primer semestre y a final de año.
Responsable: Equipo SEP

Cuadro 5: Prácticas medición de aprendizajes. (Elaboración propia, 2014)

Ámbito: Reforzamiento pedagógico.
Objetivo: Sistema de reforzamiento pedagógico para estudiantes de bajo rendimiento y con talentos.
Acciones: Reforzamiento en el subsector de matemáticas. Reforzamiento en lenguaje y comunicación. Premiar a los alumnos destacados en lenguaje y comunicación.
Descripción de las acciones: Crear un espacio de reforzamiento en el subsector de matemática, con alumnos que se ubican bajo el nivel esperado para su curso. Crear un espacio de reforzamiento en el subsector de lenguaje, con alumnos que se ubican bajo el nivel esperado, en comparación con su grupo curso. Premiar a los alumnos destacados en lenguaje y comunicación, poniendo énfasis, no sólo en el buen rendimiento sino también en el esfuerzo, trabajo, responsabilidad y perseverancia en la asignatura.
Responsable: Director, profesores internos y externos.

Cuadro 6: Prácticas reforzamiento pedagógico. (Elaboración propia, 2014)

Ámbito: Gestión docente en el aula.
Objetivo: Trabajo de aula inspirado en el MBE acompañado de un sistema de supervisión de trabajo de aula.
Acciones: Capacitación docente en el subsector de lenguaje y comunicación. Estimular el gusto por la literatura.
Descripción de las acciones: Capacitar a diversos docentes en el área de lenguaje y comunicación. Fomentar el gusto por la lectura mediante la participación de los alumnos en las lecciones CRA, así como facilitando el acceso a los libros y Fomentar el gusto por la literatura y sus manifestaciones artísticas mediante la presentación de obra de teatro durante la jornada escolar y salidas pedagógicas.
Responsable: Dirección y profesores.

Cuadro 7: Prácticas gestión docente en el aula. (Elaboración propia, 2014)

Prácticas ámbito de mejoramiento de gestión institucional

Se dividen en las 4 áreas: Liderazgo, Gestión Curricular, Recursos y Convivencia.

Ámbito: Liderazgo.
Objetivo: El equipo directivo deberá estar alineado con la finalidad de entregar las directrices y espacios de trabajo pedagógico para el cumplimiento de metas.
Acciones: Reuniones de equipo directivo Fundacional.
Descripción de las acciones: Realizar reuniones periódicas del equipo directivo Fundacional para coordinar acciones comunes y metas de acuerdo al proyecto Educativo.
Responsable: Dirección.

Cuadro 8: Prácticas liderazgo. (Elaboración propia, 2014)

Ámbito: Gestión Curricular.
Objetivo: Establecer estrategias de mejoramiento de la gestión institución que faciliten el mejoramiento continuo del establecimiento.
Acciones: Coordinadora de la Ley SEP. Encuestas de evaluación docente e institucional.
Descripción de las acciones: La Coordinadora SEP se enfocará en brindar las instancias y recursos necesarios para el cumplimiento del Plan de Mejoramiento Educativo; todo ello en coordinación con el equipo directivo. A mediados del año escolar, realizar encuestas a profesores, padres, apoderados y alumnos, con la finalidad de conocer su opinión respecto a la realidad educativa.
Responsable: Dirección.

Cuadro 9: Prácticas gestión curricular. (Elaboración propia, 2014)

Ámbito: Recursos.
Objetivo: Destinar recursos incorporando profesionales especializados y mejores tecnologías.
Acciones: Mejorar la implementación del laboratorio de Computación. Equipamiento de Biblioteca CRA.
Descripción de las acciones: Mejorar la implementación del laboratorio de Computación y de recursos tecnológicos disponibles para el trabajo docente. Adquisición de mobiliario y recursos de oficina para funcionamiento de Biblioteca CRA.
Responsable: Dirección.

Cuadro 10: Prácticas recursos. (Elaboración propia, 2014)

Ámbito: Convivencia.
Objetivo: Favorecer la participación de la familia en el colegio.
Acciones: Capacitación a padres, madres y apoderados.
Descripción de las acciones: Llevar a cabo la 1ª y 2ª Jornada de Capacitación y formación de apoderados en el contexto educativo
Responsable: Equipo Psicosocial.

Cuadro 11: Prácticas convivencia. (Elaboración propia, 2014)

Como observamos en los cuadros anteriores, el PME de este establecimiento ha mantenido durante los últimos cuatro años (2010 a 2013) diversas prácticas que los han llevado a obtener buenos resultados. Ellas se dividen en dos ámbitos: mejoramiento del aprendizaje y mejoramiento de la gestión institucional. Dentro del primer ámbito las prácticas mantenidas hacen referencia a; la planificación de clases en donde la acción se basa en la observación de estas en las principales áreas: lenguaje y comunicación, matemáticas, historia, geografía y ciencias sociales y ciencias naturales, las que son retroalimentadas luego de una evaluación por medio de una lista de cotejo; la medición de aprendizaje a través de evaluaciones diagnósticas a principio, fin de primer semestre y fin del año escolar; el reforzamiento pedagógico a través talleres en lenguaje y matemáticas para los alumnos con bajo rendimiento y premiación a los alumnos destacados; y por último las relacionadas con la gestión docente en el aula enfocadas esencialmente en la capacitación de todos los trabajadores del establecimiento. En el segundo ámbito las prácticas que se mantuvieron durante el período antes mencionado hacen énfasis en el liderazgo que se basa en las reuniones fundacionales realizadas por el equipo directivo y la gestión curricular en donde las acciones que realizan son evaluaciones docentes e institucionales constantemente.

6.2 Resultados de análisis de instrumentos

6.2.1 Instrumento cualitativo: Entrevista

La metodología cualitativa se plantea para descubrir o plantear preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido (Sampieri y Cols, 2003).

Una vez identificadas las acciones y ámbitos relacionados con la Gestión del Conocimiento, resultados que se obtienen del análisis del PME del colegio, los cuales se seleccionan las acciones obtenidas descritas anteriormente, las que nos llevan a la elaboración de una Entrevista dirigido al Director, Equipo Directivo y Encargada de Ley Sep. La entrevista va orientada a dar respuesta a las interrogantes planteadas en el objetivo

general de esta investigación, que apuntan a un ¿Cómo se desarrolla la Gestión del Conocimiento en un establecimiento educacional?, cuyas características han sido descritas anteriormente. (véase anexo1)

6.2.1.1 Entrevista según proceso SECI y Ba

Tras analizar los instrumentos cualitativos realizados (entrevistas al director, encargada de SEP y al equipo directivo) bajo la perspectiva de Gestión del Conocimiento que exponen Nonaka, Toyama y Konno, en su texto SECI, Ba y Liderazgo: un Modelo Unificado de la Dinámica de Creación del Conocimiento, se obtienen tres incidentes relevantes: “el proyecto cruza”, “capacitación” y “observación de aula”. Los cuales han sido obtenidos bajo la mirada teórica planteada por Carrero, el cual explica que un incidente puede ser catalogado como “in vivo” si fue extraído de manera exacta del texto. (Carrero, 2006). Dicho incidentes se utilizan para identificar los ciclos que se describen en los cuadros de Proceso SECI.

Para comprender este análisis es necesario identificar a los principales encargados de activar el conocimiento en esta escuela, ellos son el director y su equipo directivo, el cual está formado por la Jefa de Unidad Técnica Pedagógica y por el Subdirector, junto a ellos también trabaja la encargada de la Ley SEP del establecimiento. Todos ellos representaran en este análisis al líder directivo de la organización. Reconociendo, además, la presencia de líderes intermedios, representados por los jefes de departamentos, y al cuerpo docente.

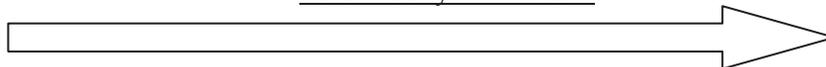
El primer incidente que se presenta en cada etapa de este proceso SECI y logra un ciclo completo, es “el proyecto cruza”. La visión centrada en habilidades que presenta la Ley SEP es interiorizada en el establecimiento gracias a la gestión del equipo directivo, quienes la bajan hasta los profesores, por medio de conversaciones llevadas a cabo en diversas instancias, por ejemplo: consejos de profesores. En estos momentos se socializa en conjunto, buscando que la visión de transversalidad de habilidades no sea solo una idea externa, sino que esta mirada pertenezca a toda la organización. En los consejos se pide a

los profesores que planifiquen con la misma orientación, es decir, que conserven las habilidades como centro de sus clases. Dicha información entregada por los docentes entra a un procesador Excel para ser tabulada, analizada y retroalimentada en las siguientes reuniones.

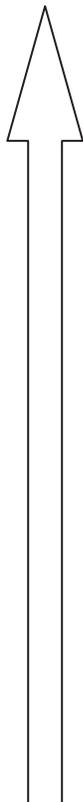
Al entender la secuencia de este proceso se puede evidenciar que el establecimiento está interiorizando la mirada de “El proyecto cruza”. El proceso descrito anteriormente tiene un inicio en la etapa de internalización, continuando con la de socialización, luego externalización y por último finaliza en combinación, comenzando nuevamente el ciclo.

Tal como lo explica el cuadro expuesto a continuación (véase cuadro 12), el cual se basa en las aseveraciones de las entrevistas realizadas:

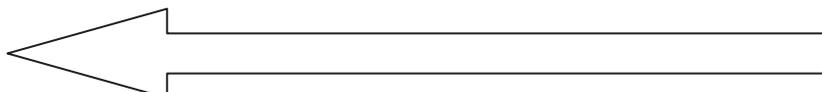
Ciclo “Proyecto cruza”



<p>Socialización: “Por ejemplo se está conversando mucho en nuestras reuniones, nuestros consejos, la evaluación. Si la forma de evaluar hoy en día es realmente la ideal, sobre todo cuando uno trabaja en habilidades, si al final la habilidad esta lograda que importancia pueden tener los 3 o los 4 que se sacó anteriormente si al final el objetivo lo ha logrado, ¿cuál es la nota que debe prevalecer? estamos en toda esa etapa de reflexión que va a significar educarnos de nuevo, educar a nuestros padres para que entiendan que ya no es un promedio...”(Entrevista al Director)</p>	<p>Externalización: “Estamos pensando incluso en dar más horas, en lo que hoy día se habla cuando se habla de la reforma, que los profesores deberían tener menos horas de aula para dedicar más a la planificación nosotros lo estamos haciendo, eso es fundamental porque te permite tiempo para juntarte, para reflexionar lo que estamos haciendo...”(Entrevista al Director)</p>
<p>Internalización: “nosotros estamos centrados en habilidades, para nosotros son habilidades y por tanto la ley SEP la orientamos, el proyecto lo orientamos hacia allá y los profesores están trabajando”.(Entrevista al Directo)</p>	<p>Combinación: “en el ámbito que es pedagógico el seguimiento en torno a las habilidades nos llevó a que se creara, que nosotros plantearemos la creación de una plantilla Excel, que de alguna manera permite que las pruebas que se toman principalmente en el área de lenguaje y matemáticas, ciencias e historia desde 5to hacia arriba, los profesores de abajo matemáticas y lenguaje porque tienen la mayoría de las asignaturas, deban ser tabuladas en torno a las habilidades que ha sido un eje que nosotros estamos potenciando. Entonces hay una persona encargada, que uno revisa la prueba y en esa revisión están ponderadas qué habilidades se está trabajando, se pondera esa habilidad y eso nos sirve a nosotros también como estadística, tanto a la jefa técnica como al jefe de departamento que también es parte del equipo directivo para la toma de decisiones, para que en el aula digan que habilidad van a trabajar, que habilidad van a potenciar, con qué estrategia, con qué metodología...”(Entrevista al Equipo Directivo)</p>



Cuadro 12: Ciclo proyecto cruza. (Elaboración propia, adaptación SECI, 2014)

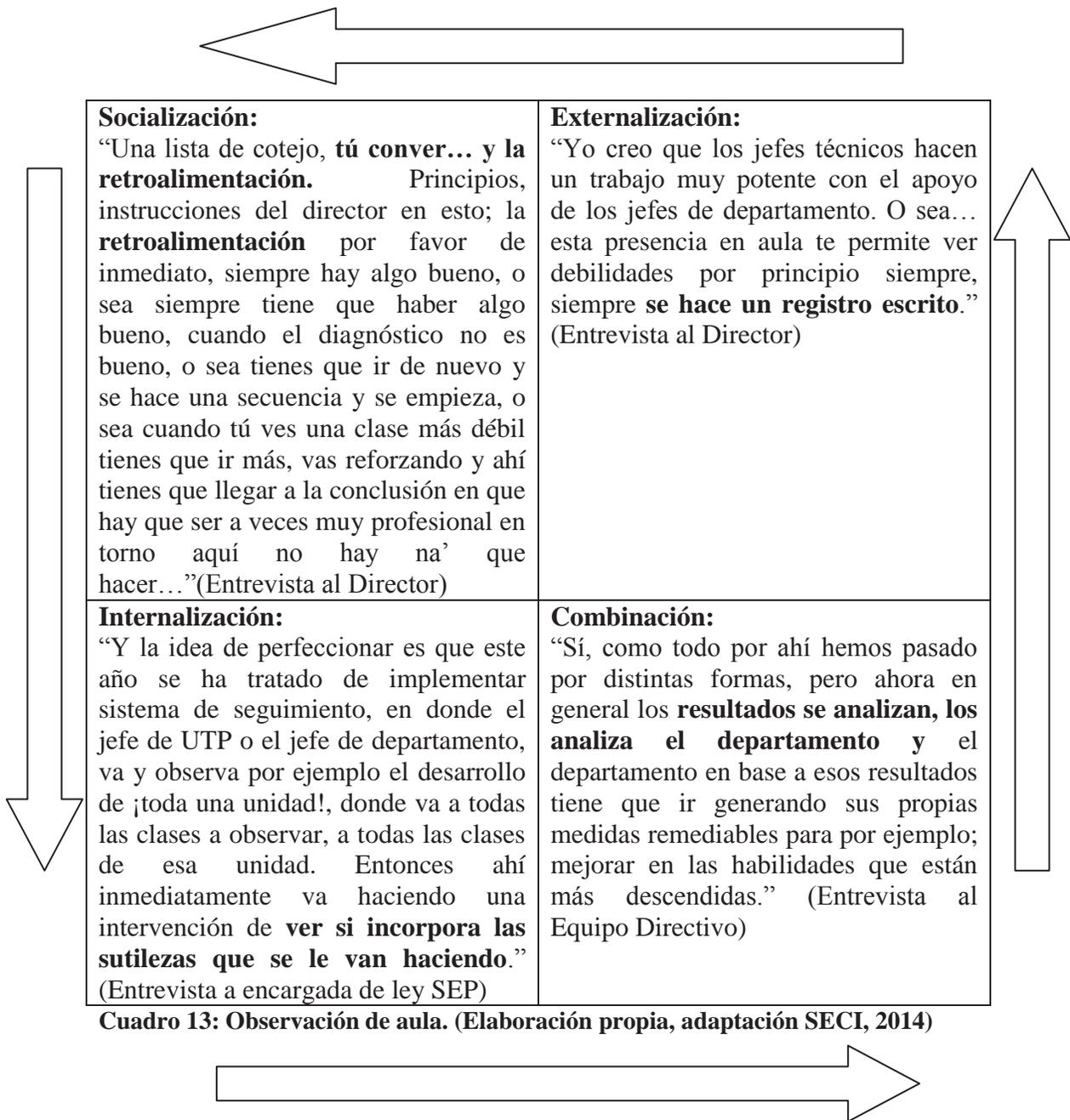


El segundo incidente encontrado, dice relación con la misma visión de las habilidades planteada en el primer incidente, pero a una escala más interna; la observación de aula, es aquí donde se establece una relación personal entre el directivo y el profesor, pues el jefe de UTP supervisa sus clases generando un documento externo de lo observado, dicha observación de la clase es socializada con el docente, y en esta conversaciones cuando existen nuevos conceptos de cambio, a lo cual se le da seguimiento mediante la observación para verificar si dichas retroalimentaciones han sido incorporadas a las prácticas de aula, es decir, si han sido internalizadas por el docente. Toda esta información obtenida tras las observaciones de aula, es analizada por el departamento del subsector correspondiente, donde generan estrategias para ir incorporando las habilidades que necesitan y que han sido identificadas como más débiles.

El proceso descrito anteriormente comienza en una etapa de externalización, luego socialización, pasando a internalización, para finalizar en combinación y de esta manera comenzar nuevamente el ciclo.

Tal proceso se explicita en el cuadro a continuación: (véase cuadro 13)

Observación de aula



Cuadro 13: Observación de aula. (Elaboración propia, adaptación SECI, 2014)

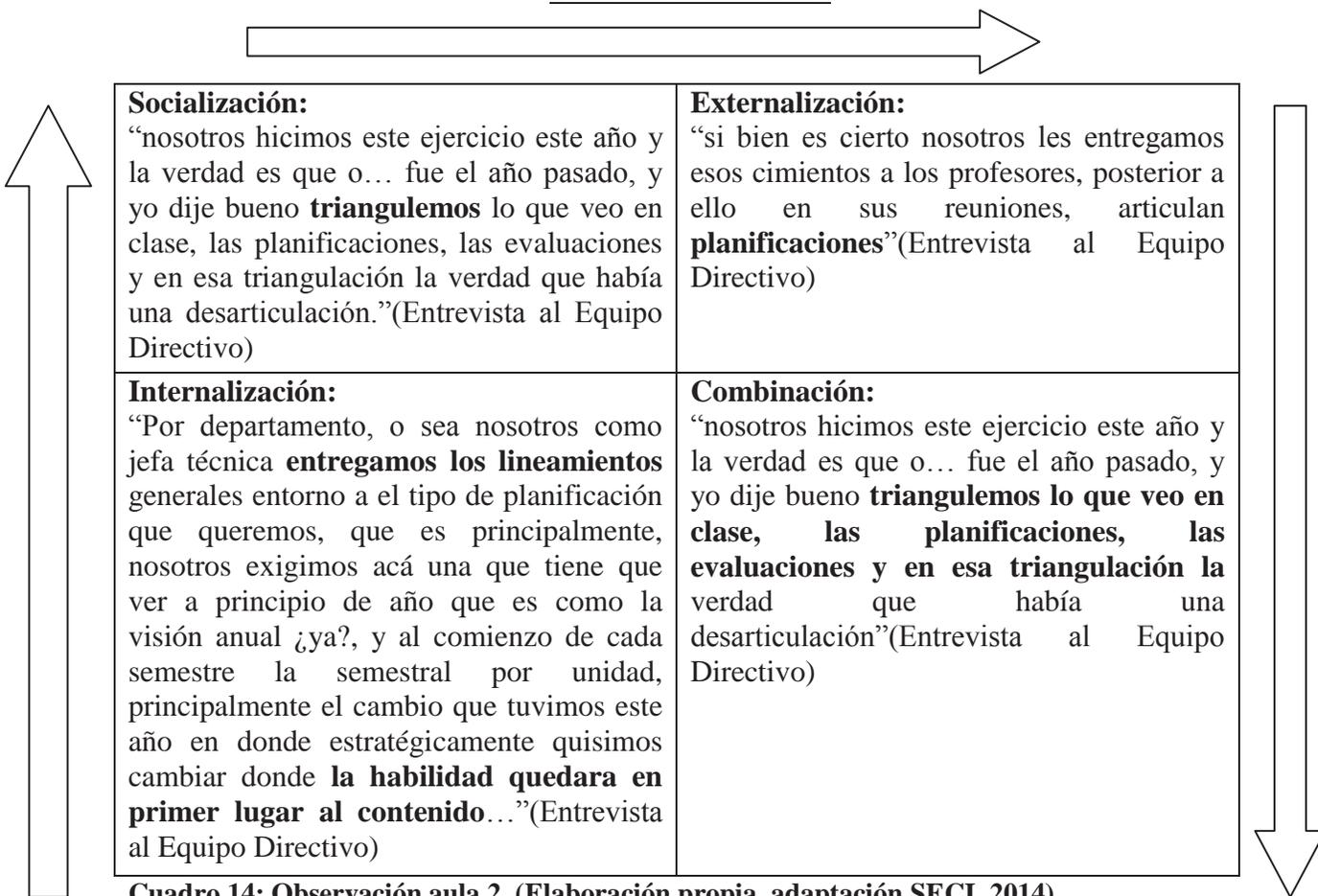
Existe otro proceso identificado en observación del aula en la línea de habilidades, el cual también completa el ciclo en SECI. En este proceso los directivos entregan lineamientos a los jefes de departamento y es necesario que ellos los compartan luego con sus docentes, con el propósito de generar un producto externo de esta visión. En reuniones de departamento se articulan las miradas con el trabajo realizado obteniendo

planificaciones acorde a este lineamiento, para luego ser contrastado con los registros de las observaciones de aula realizadas por la jefa de UTP. Aun cuando la socialización de este proceso, al triangular todo lo observado, no resultó satisfactoria, en cuanto a obtener buenos resultados, si se obtuvo un nuevo conocimiento al saber qué es lo que deberían mejorar, teniendo nuevos puntos en qué enfocarse para fortalecer las labores docentes.

El proceso descrito anteriormente comienza en la etapa de internalización, siguiendo con una de socialización, luego externalización, finalizando en la combinación, para volver a comenzar.

En el siguiente cuadro se explicita de mejor manera el proceso relatado.(véase cuadro 14)

Observación de Aula 2



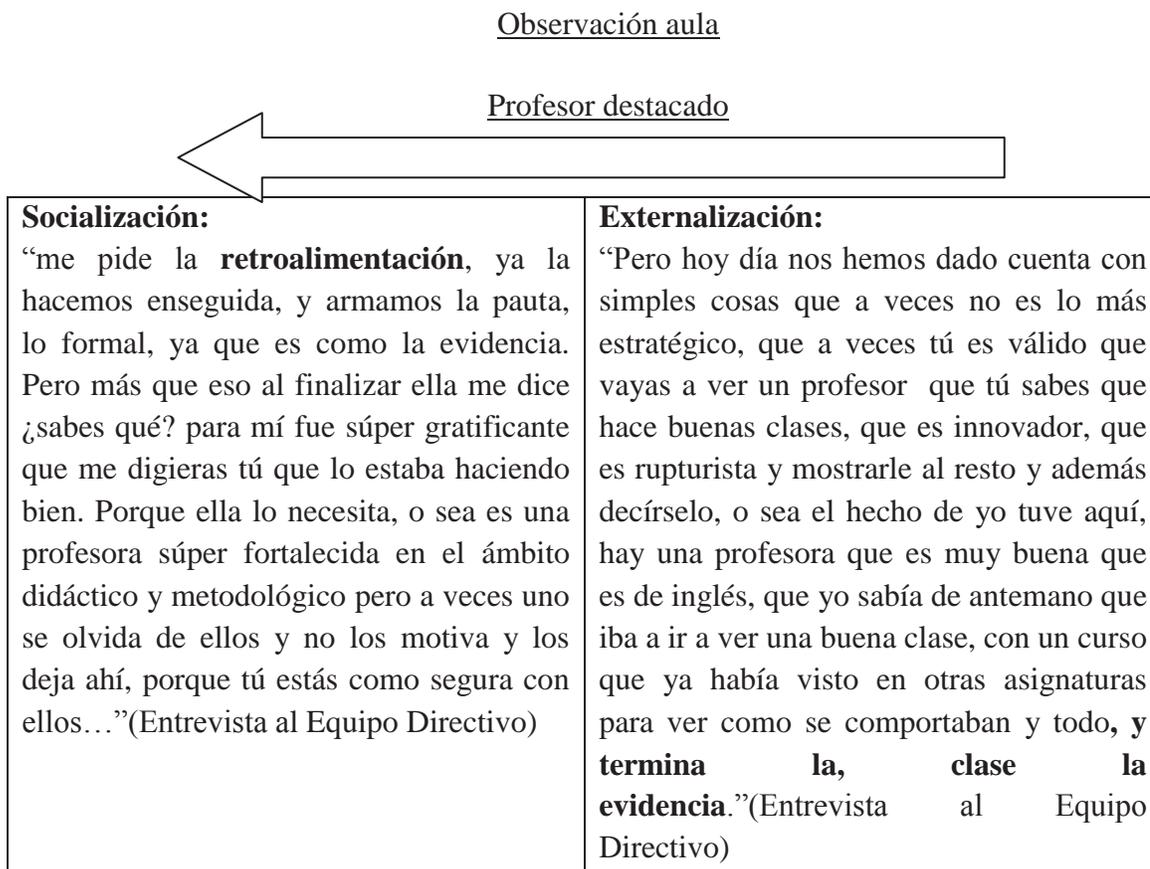
Cuadro 14: Observación aula 2. (Elaboración propia, adaptación SECI, 2014)

Si bien el siguiente incidente no es un proceso que se complete en el ciclo SECI, resulta ser esencial dentro de la gestión del conocimiento, dado que nos muestra donde se fortalecen y motivan todas las prácticas.

Este proceso se inicia con la observación de aula, continúa con la retroalimentación de dicha observación, mencionando allí no solo las acciones pedagógicas a mejorar, sino también, destacando las buenas prácticas realizadas.

Este proceso comienza en la etapa de externalización para luego seguir a una socialización y volver a repetir el proceso.

Tal como se muestra en el siguiente cuadro, es un ciclo solo de dos etapas: (véase cuadro 15)

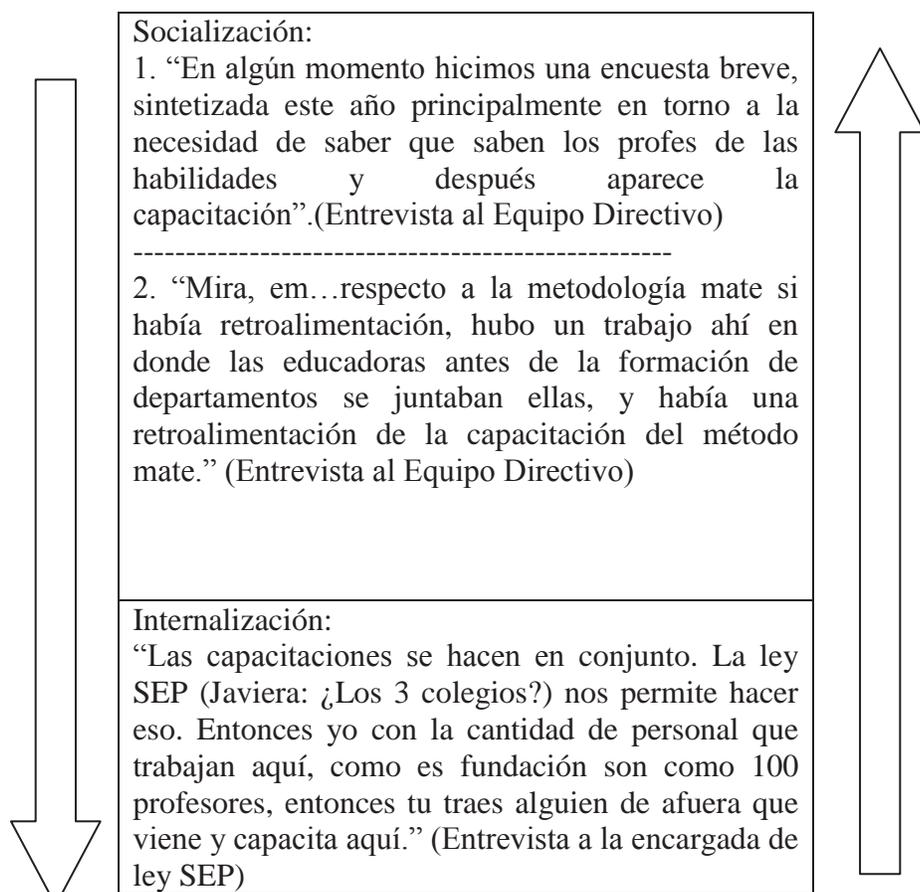


Cuadro 15: Observación de aula, profesor destacado. (Elaboración propia, adaptación SECI, 2014)

Finalmente, y no por eso menos importante, se ha evidenciado la existencia de un incidente que también ocupada solo dos etapas del proceso SECI, formando un ciclo entre ellas. Este es el tema de las capacitaciones las cuales surgieron desde una encuesta aplicada hace unos años atrás, en la cual los docentes del establecimiento mostraron mucho interés y la necesidad de participar en ellas, lo que se tradujo en que el colegio trajera capacitaciones externas para ayudar a los profesores en la interiorización de diversos temas, tras lo cual quienes habían participado compartieran sus conocimientos con los demás docentes de sus áreas.

El siguiente cuadro (véase cuadro 16) ejemplifica una de estas situaciones, de manera específica con la capacitación del proceso Mate, pasando de una etapa de socialización a otra de internalización para volver a socializar y de esta manera seguir el ciclo:

Capacitación



Cuadro 16: Capacitación. (Elaboración propia, adaptación SECI, 2014)

En resumen existe gestión del conocimiento y generación de nuevos conocimientos de tres maneras distintas: ciclos completos según la teoría, en la misma dirección que lo establece y en dirección contraria. Además de ciclos que sólo ocupan algunas etapas del procesos SECI. Evidenciando siempre la presencia de un moderador quien crea los contextos de aprendizaje “Ba” necesarios para que el proceso SECI pueda llevarse a cabo.

Estos contextos de aprendizaje “Ba” pueden evidenciarse en las entrevistas realizadas. Los siguientes ejemplos manifiestan estas instancias de aprendizaje: “Estamos pensando incluso en dar más horas, en lo que hoy día se habla cuando se habla de la reforma, que los profesores deberían tener menos horas de aula para dedicar más a la planificación nosotros lo estamos haciendo, eso es fundamental porque te permite tiempo para juntarte, para reflexionar lo que estamos haciendo.” (Entrevista al Director).

Es interesante la visión que posee el director, pues él considera como importante la oportunidad de compartir experiencias entre docentes, las cuales sirvan como insumo para las clases que realizarán. Sin duda en esta cita se expresa la intención por parte del líder de crear un Ba para los docentes en sus labores cotidianas.

Esta visión que se ratifica con lo dicho por el equipo directivo, pero no solo en las instancias de conversación personal al realizar las planificaciones, sino que también se presenta otra oportunidad de conversación: el consejo de profesores. Tal como se menciona en la siguiente cita: “Emm...bueno yo creo que el acta es clave, nosotros anotamos todas las conversaciones, hay momentos en que bueno nosotros nos preparamos, ya que vamos a ver hoy día en el consejo, que se va a tocar, que espacio de libertad van a tener los profes...” (Entrevista al equipo directivo).

El consejo de profesores es una reunión planeada por los directivos, en base a las conversaciones que ahí se realizan, enfocando las labores en las necesidades de sus profesores.

Por último otro actor del equipo de liderazgo es la encargada de la SEP en el establecimiento. Ella menciona otra instancia Ba, la cual no está centrada directamente en los docentes, sino que está dirigida a los departamentos los que trabajan para transmitir la

información a los docentes. Ella dice: “Ahí los departamentos, se ve como ya más el detalle de la parte pedagógica, en el fondo es como una instancia en donde pueden ver específicamente qué están trabajando en sala, en qué ... qué habilidades están más desarrolladas, los desafíos, etc.” (Entrevista encargada SEP)

Es importante que cada actor tenga su contexto de aprendizaje, pues de esta manera todos podrán trabajar en la generación de conocimiento según sea su cargo. (véase anexo 14)

Estas instancias son realizadas por el colegio como una estrategia para romper la jerarquización estandarizada. Han establecido estos espacios y mecanismos que le permiten que el conocimiento tanto individual como grupal se comparta, debata y valide en la organización.

6.2.1.2 Flujos de interacción

Nos referimos a flujo de interacción o información, el cual consiste en conseguir los objetivos de calidad total en un entorno determinado, el cual ya ha sido descrito anteriormente; vale decir, dicho proceso procura asegurar de forma rápida, ágil y sencilla, las situaciones o problemas que se presenten en el establecimiento, en este caso, colegio Rebeca Fernández.

Entrevista Encargada Ley SEP

En la entrevista a la encargada de SEP, se destaca su participación activa, permitiendo tanto el inicio como la continuidad de la comunicación, por ejemplo:



En el primer caso la encargada de SEP se contacta con el equipo directivo, manteniendo una comunicación de tipo ascendente, con el propósito de conversar acerca

del plan de mejoramiento escolar o entregar información relevante acerca de temas tanto administrativos como pedagógicos.

Equipo directivo -- Encargada SEP -- Departamentos

En el segundo caso la comunicación es de tipo descendente donde uno de los miembros del equipo directivo la contacta para solicitar su opinión en el plan de mejoramiento escolar o informarle acerca del trabajo que se realizará con los profesores, y la encargada SEP a su vez, se comunica con el jefe de departamento para entregar la información.

Entrevista Director

Por otra parte, en la entrevista al director, se observa de manera descendente otra línea de comunicación, que se da de manera constante, la cual es entre:

Unidad técnico pedagógica – Departamentos -- Profesores

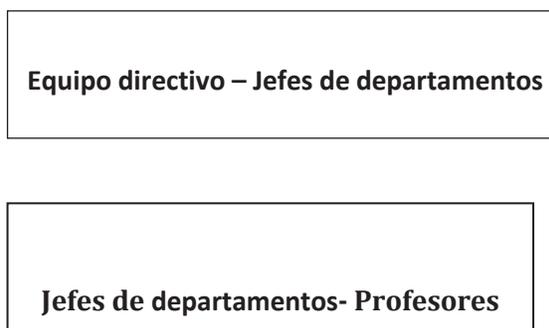
Dicha línea de comunicación permite evaluar, monitorear y verificar tanto el trabajo coordinado entre los profesores como el mejoramiento de sus propios aprendizajes en el aula.

Entrevista Equipo Directivo

Por otro lado, está la entrevista al equipo directivo donde se muestran distintas líneas de comunicación descendente, entre:

Director – Equipo directivo

Y luego en los siguientes ejemplos, se observa de igual forma una línea de comunicación descendente entre los involucrados.



6.2.1.2.1 Flujo de Gestión

Dicho proceso, guarda directa relación y hace referencia al flujo y/o traspaso de información al interior de una organización, en este caso, de índole educacional, bajo este criterios, es que se suscitan flujos ascendentes y descendentes como los señalados anteriormente, los que llevan a propiciar un ambientes favorables, flexibles y de respeto, en donde los involucrados también son beneficiados por dicha gestión, y que por ende reflejan a él o los actores líderes dentro de este proceso, los cuales pueden centrarse en un sujeto en particular o un equipo de trabajo que desarrolla dicha gestión a nivel institucional.

No obstante, "Las organizaciones pueden ser medios sumamente eficaces para resolver los grandes problemas públicos, siempre y cuando se comprenda bien la naturaleza recíproca de las relaciones de autoridad. En las organizaciones la autoridad formal es de la cúspide hacia la base, pero la autoridad informal, la información que nace de la experiencia, la habilidad y la proximidad a las tareas esenciales de una organización, viaja en dirección opuesta". (Elmore, 2010 pp. 260-261).

En los cuadros de "Flujos de Interacción", se aprecia una clara jerarquización de autoridad, donde la dirección del flujo en relación a una autoridad, es de tipo descendente, ya que los actores en este proceso llámese Director Equipo Directivo o Responsable SEP, son los encargados de generar, analizar y entregar las directrices al resto

de la comunidad educativa, transmitiendo dicha información hacia sus subalternos. En primera instancia esto reflejaría las cualidades y /o características de un líder eficaz dentro del establecimiento educacional.

Sin embargo, dado que una de las características de la Gestión del Conocimiento es su dinamismo también se aprecian flujos de interacción, en los cuales la dirección de estos es de tipo ascendente, siguiendo un conducto regular, el cual conduce a los docentes hacia el jefe de departamento o encargada de SEP. Lo cual refleja un orden y una claridad en cuanto a la autoridad dentro del establecimiento.

6.2.2 Análisis Cuantitativo: Encuesta Docente

Luego de un análisis de la entrevista se seleccionan incidentes o temas que surgen de ella y que son relevantes ya que guardan directa relación con la investigación en curso. Posteriormente se elabora una encuesta, la cual se divide en dimensiones que apuntan a obtener una percepción general por parte de los docentes del establecimiento respecto a la gestión del conocimiento. Dicha encuesta fue analizada por un experto, Don Fernando Alvarado Quiroga, profesor de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, el día viernes 24 de Octubre pregunta por pregunta realizando los arreglos de forma inmediata, quien luego validó este instrumento a través de una carta de validación en donde expresa que la encuesta cumple con los objetivos planteados en la investigación y con los requisitos que debe poseer un instrumento para poder llevarlo a cabo. (véase anexo 11)

La encuesta a los docentes del establecimiento de estudio, Rebeca Fernández, fue realizada el día Jueves 30 de Octubre a las 10:15 hrs (horario de recreo de los profesores). La encuesta duró aproximadamente 20 minutos. Los docentes asistentes fueron 21 de 28, debido a que los faltantes no tenían horario de clases en el colegio.

A continuación se muestran los datos obtenidos en la encuesta aplicada, se dividen de acuerdo a los antecedentes académicos y las dimensiones.

6.2.2.1 Antecedentes Académicos

Institución de Estudio de Docentes:

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	9	43%
Universidad de Playa Ancha	6	28%
Universidad Técnico Federico Santa María	1	5%
Universidad de Tarapacá	1	5%
Universidad del Mar	1	5%
Universidad Educare	2	9%
Universidad de las Américas	1	5%
Total Docentes	21	100%

Tabla 1: Institución de estudio. (Elaboración propia, 2014)

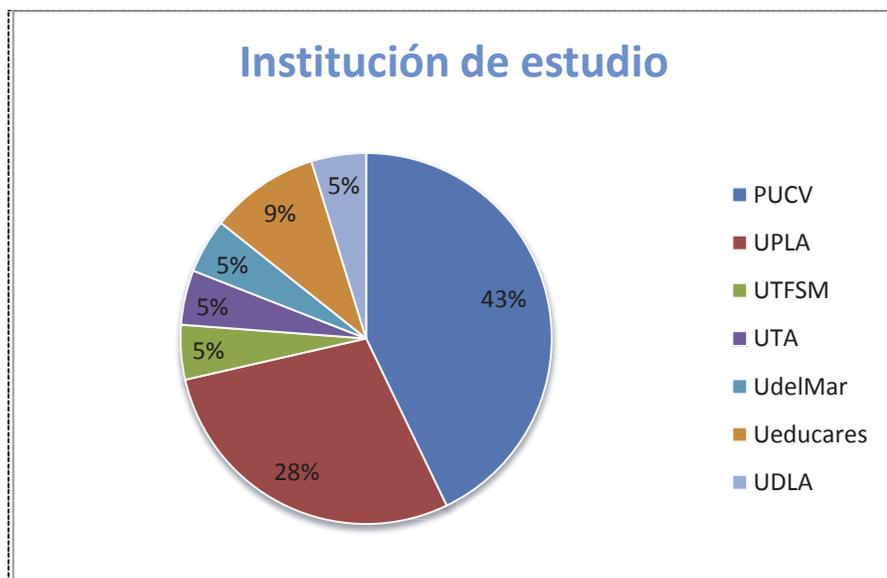


Gráfico 3: Institución de estudio. (Elaboración propia, 2014)

Los datos demostrados acerca de la institución de estudio de egreso de los docentes del establecimiento Rebeca Fernández (véase gráfico 3), nos señalan que la mayoría de

estos (81%) provienen de Universidades estatales pertenecientes al consejo de rectores del país y el 19% restante proviene de Universidades Privadas.

Años de Experiencia como docente:

0-3 años	7	33%
4-7 años	6	29%
8-15 años	4	19%
16-23 años	1	5%
24-30 años	3	14%
30 y más	0	0%
Total docentes	21	100%

Tabla 2: Años de experiencia docente. (Elaboración propia. 2014)



Gráfico 4: Años de experiencia como docente (Elaboración propia, 2014)

El criterio para establecer los rangos de los años de experiencia en la labor docente, de los participantes de la encuesta se basa en la clasificación expuesta por Christopher Day y Qing Gu en el libro, Profesores: vidas nuevas, verdades antiguas; una influencia decisiva en la vida de los alumnos, 2012.

Estas se dividen en:

- a) 0-3 años de docencia: se caracteriza por un compromiso, apoyo y desafío constante que deben afrontar.
- b) 4-7 años de docencia: se caracteriza por una fuerte identidad profesional y eficacia en el aula.
- c) 8-15 años de docencia: se caracteriza por el control de los cambios del rol y de identidad, tensiones y transiciones crecientes.
- d) 16-23 años de docencia: se caracteriza por las tensiones relacionadas al trabajo-vida, retos a la motivación y al compromiso.
- e) 24-30 años de docencia: se caracteriza por los desafíos que deben enfrentar en relación al mantenimiento de la motivación.
- f) +31 años de docencia: se caracteriza por una motivación sostenida o descendente, una capacidad de afrontar el cambio y esperar la jubilación de esta labor.

Según los datos obtenidos (véase gráfico 4), la mayoría de los docentes lo que equivale al 62% del total encuestado, es decir la suma del 33% de los docentes entre 0 y 3 años más 29% de los docentes entre 4 y 7 años, lleva ejerciendo entre 0 y 7 años lo que significa que gran parte de los profesores de este colegio se caracteriza por tener un compromiso e identidad profesional destacada y una eficacia en el aula que significa un desafío constante. A diferencia de un 38%, suma de las categorías 8-15 años (19%), 16-23 años(5%) y 24-30 años (14%) que corresponde a los docentes que llevan ejerciendo su labor entre 8 a 30 años, lo que significa que están expuestos a cambios constantes, pérdida de motivación o a desafíos constantes de perfeccionamiento para adquirir las nuevas prácticas.

Años de Trabajo en el establecimiento:

0-5 años	14	67%
6-10 años	3	14%
11-15 años	2	9%
16-20 años	1	5%
21-25 años	1	5%
26 y más	0	0%
Total docentes	21	100%

Tabla 3: Años de trabajo en el establecimiento. (Elaboración propia, 2014)

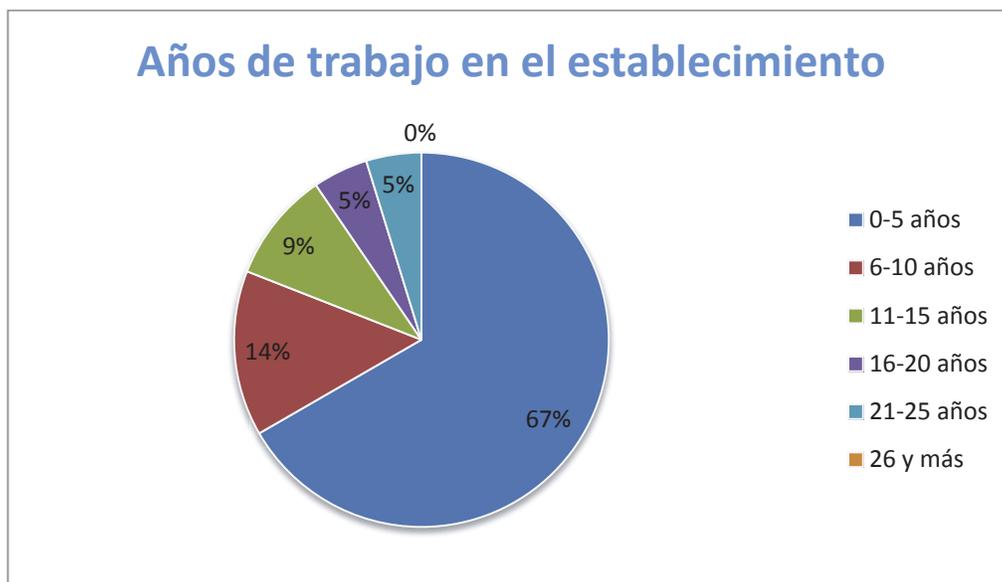


Gráfico 5: Años de trabajo en el establecimiento (Elaboración propia, 2014)

Los datos demostrados acerca de los años de ejercicio en el establecimiento de estudio por parte de los docentes (véase gráfico 5), nos señalan que el 67% de los docentes lleva de experiencia en el colegio entre 0 y 5 años de ejercicio lo que lleva a caracterizar a esta entidad por tener nuevos conocimientos de prácticas pedagógicas constantemente. Además se muestra que 0% de docentes posee una experiencia sobre 26 años de ejercicio dentro del mismo establecimiento. Por último se observa que el 23% de los docentes posee

una experiencia en el establecimiento que fluctúa entre los 6 y 15 años; y que el 10% restante lleva ejerciendo en el colegio entre 16 y 25 años.

Nivel(es) en que ejerce(n):

Pre-básico	4	11%
1° ciclo básico	9	24%
2° ciclo básico	11	30%
Enseñanza Media	13	35%
Total docentes	21	100%

Tabla 4: Niveles en que ejercen su labor. (Elaboración propia, 2014)

Nota: Cabe mencionar que hay docentes que ejercen en más de un nivel o en todos.

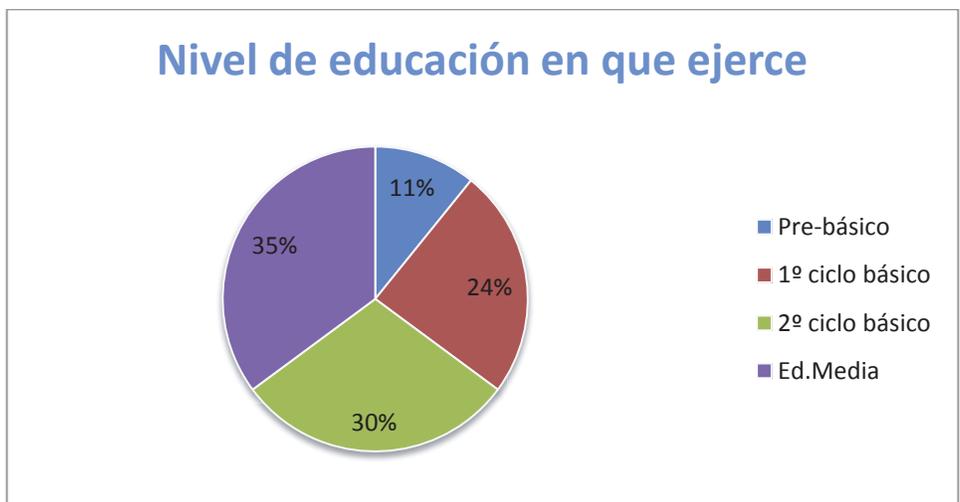


Gráfico 6: Nivel de educación en que ejerce (Elaboración propia, 2014)

Los datos demostrados acerca del nivel en que educan los profesores (véase gráfico 6), nos dice que el 54% de los docentes del establecimiento ejerce su labor en el nivel de educación básica, lo que implica la suma del primer ciclo (24%) y segundo ciclo (30%); que el 35% de los docentes ejercen en educación media y solo el 11% ejerce su labor en el nivel pre-básico. El porcentaje anterior se puede explicar debido a que solo existen dos cursos por este nivel (pre-kinder y kínder)

Asignaturas que realiza:

Lenguaje y Comunicación	8	19%
Matemáticas	8	19%
Ciencias Naturales	7	17%
Historia, Geografía y Ciencias Sociales	5	12%
Religión	1	3%
Artes Visuales	4	10%
Tecnología	1	2%
Educación Física	2	5%
Biología	1	2%
Química	1	2%
Física	0	0%
Inglés	1	2%
Artes Musicales	3	7%
Orientación	1	2%
Computación	1	2%
Educación diferencial (Apoyo en Aula – PIE)	3	7%
Total	47	100%

Tabla 5: Asignaturas que realiza. (Elaboración propia, 2014)

Nota: Cabe mencionar que los docentes de Educación básica de primer ciclo realizan clases de las cuatro áreas primordiales (Lenguaje y comunicación, Matemáticas, Ciencias Naturales e Historia, Geografía y Ciencias Sociales)

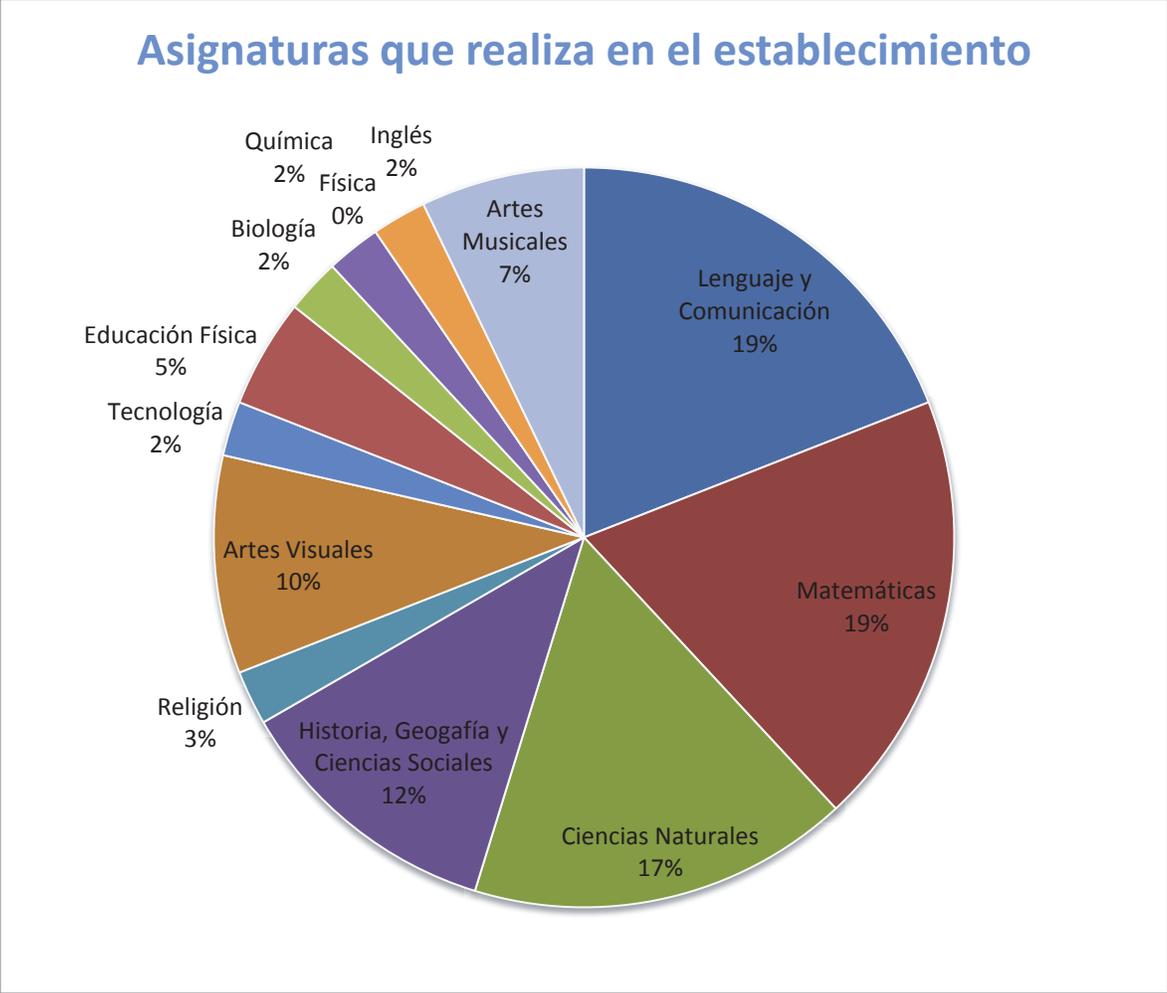


Gráfico 7: Asignaturas que realiza en el establecimiento. (Elaboración propia, 2014)

Los datos obtenidos acerca de las asignaturas que imparten los docentes (véase gráfico 7), se puede reconocer que la amplia mayoría de los docentes ejerce en las 4 áreas fundamentales de la educación (Matemáticas, Lenguaje y Comunicación, Ciencias Naturales e Historia, Geografía y Ciencias Sociales), lo que se ve reflejado en los buenos resultados obtenidos por el establecimiento durante los últimos 4 años en la prueba estandarizada SIMCE. Además se observa que el resto de asignaturas son impartidas por 1 o 2 docentes del establecimiento, sin embargo no significa que no sean importantes, si no que es por la carga horaria que se le asigna desde el Ministerio de Educación.

6.2.2.2 Resultado dimensiones de la encuesta.

I Dimensión: Instancias de reunión que propician el aprendizaje.

Nivel de Satisfacción	
Totalmente de acuerdo	A
De acuerdo	B
No de acuerdo ni en desacuerdo	C
En desacuerdo	D
Totalmente en desacuerdo	E

Tabla 6: Simbología respuestas I dimensión. (Elaboración propia, 2014)

En este establecimiento...	A	B	C	D	D
1. Se conversa colegiadamente sobre qué hacer para lograr aprendizajes de calidad de los alumnos.	7	10	3	0	1
2. Se propician conversaciones entre el jefe de UTP y director sobre la práctica pedagógica.	9	10	1	0	1
3. Se crean instancias para compartir conocimientos adquiridos a partir de la implementación de prácticas exitosas creadas por los profesores.	7	8	3	2	1
4. Se dan oportunidades para compartir con los colegas los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.	8	4	7	1	1
5. Se crean oportunidades para que los profesores discutamos sobre los cambios educativos que se desean implementar externamente en el establecimiento.	9	5	3	3	1
6. Se entregan oportunidades para compartir nuevos conocimientos con los integrantes de mi departamento.	8	10	2	0	1
7. Se entregan oportunidades para compartir nuevos conocimientos entre los jefes de departamento y el equipo directivo.	5	8	6	1	1
8. Es posible compartir conocimientos en momentos informales (Desayunos, conversaciones en el almuerzo)	8	9	3	0	1
9. A través de los consejos de profesores se estimula la búsqueda de soluciones a problemas pedagógicos.	12	8	0	0	1
10. A través de los consejos de profesores se planifican actividades para mejorar el aprendizaje, que luego son evaluadas.	8	9	2	1	1
TOTAL	81	81	30	8	10
EQUIVALENCIA PORCENTUAL	38%	39%	14%	4%	5%

Tabla 7: Resultados I dimensión. (Elaboración propia, 2014)

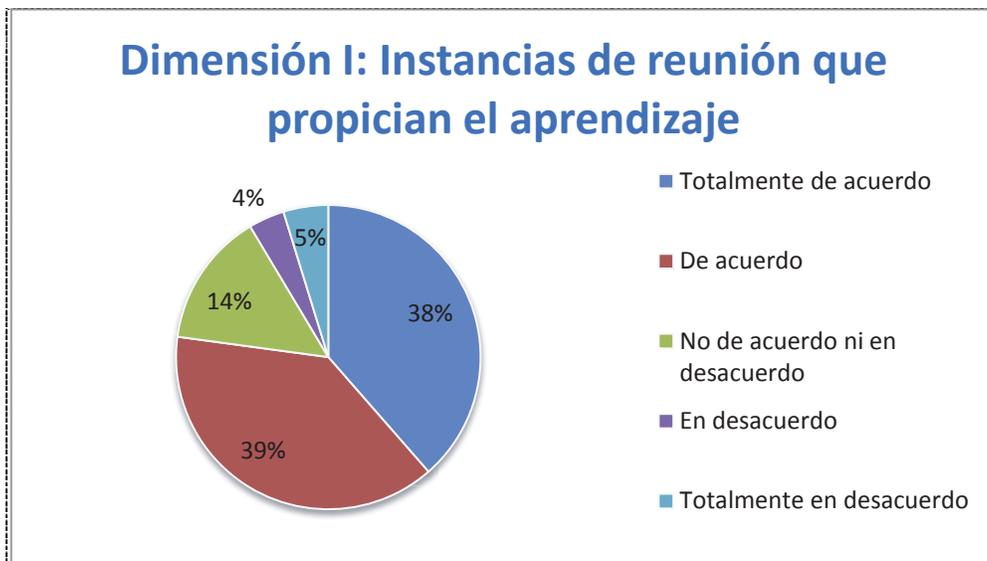


Gráfico 8: Dimensión 1: Instancias de reunión que propician el aprendizaje. (Elaboración propia, 2014)

Los datos recogidos acerca de las instancias de reunión que propician el aprendizaje (véase gráfico 8), nos arroja que sobre la mitad de los docentes encuestados, es decir el 38% de la respuesta totalmente de acuerdo más el 39% de la respuesta de acuerdo, coincide con que en el colegio existe un ambiente laboral ameno para realizar reuniones, ya sea consejos de profesores, junto al equipo directivo, o con el departamento al que pertenecen en pro de la eficacia del aprendizaje de los alumnos.

II Dimensión: Oportunidades para aprendizaje.

Nivel de Satisfacción	
Totalmente de acuerdo	A
De acuerdo	B
No de acuerdo ni en desacuerdo	C
En desacuerdo	D
Totalmente en desacuerdo	E

Tabla 8: Simbología respuestas II dimensión. (Elaboración propia, 2014)

En este establecimiento...	A	B	C	D	E
1. Se informa oportunamente sobre las diferentes actividades que se desarrollaran en el establecimiento.	10	9	2	0	0
2. Se entregan oportunidades para hacer investigaciones para solucionar problemas académicos.	6	8	3	3	1
3. Se encuentra disponible bibliografía actualizada de su especialidad en la biblioteca.	0	9	6	6	0
4. Se analiza información de los alumnos para mejorar la enseñanza. (Encuesta del colegio aplicada a los alumnos)	4	9	4	4	0
5. Existe un banco de ideas innovadoras para la enseñanza.	0	7	8	4	2
6. Los directivos docentes se encuentran muy interesados en entregar oportunidades para que los profesores compartan sus nuevas ideas y prácticas.	8	8	4	1	0
7. Se cuenta con un inventario de buenas prácticas docentes desarrolladas por profesores	2	5	8	4	2
8. En la página web de la escuela se encuentra información sobre cómo mejorar las prácticas docentes.	1	3	8	6	3
9. Para realizar la misión del establecimiento es importante desarrollar nuevos conocimientos entre los docentes.	6	8	5	0	2
10. Se reconocen las ideas innovadoras de los docentes implementadas en el aula.	7	8	2	2	1
11. Se entrega información para lograr que las estrategias de enseñanza apunten al cumplimiento de la misión del establecimiento.	6	8	4	2	1
12. Se entrega información sobre seminarios y/o conferencias de interés pedagógico en el colegio.	7	7	4	2	1
TOTAL	57	89	58	34	13
EQUIVALENCIA PORCENTUAL	23 %	35 %	23 %	14 %	5 %

Tabla 9: Resultados II dimensión. (Elaboración propia, 2014)

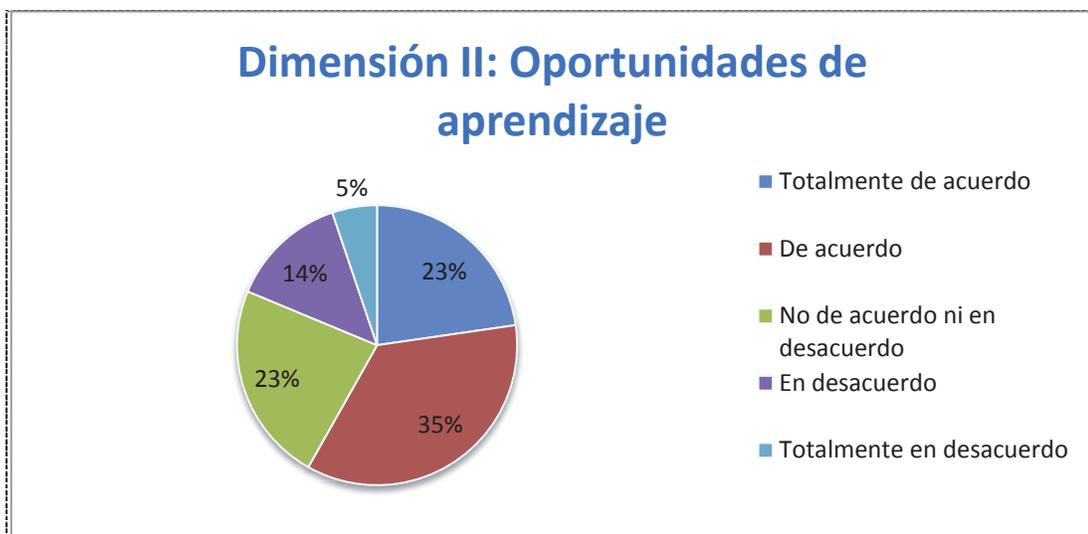


Gráfico 9: Dimensión 2: Oportunidades de aprendizaje. (Elaboración propia, 2014)

Los datos obtenidos en la dimensión 2 sobre oportunidades de aprendizaje (véase gráfico 9), indica que el 58% de los docentes resultado de la suma del 23% correspondiente a la respuesta totalmente de acuerdo y del 35% de la respuesta de acuerdo concuerda con que en el colegio da variadas oportunidades para mejorar su calidad de enseñanza como por ejemplo a través de las capacitaciones externas, además se destaca el constante trabajo entre docentes en donde existe un ambiente favorable para compartir nuevas prácticas. Sin embargo a pesar del buen resultado en relación a las aseveraciones que están de acuerdo, cabe mencionar que cuando se consulta sobre bibliografía actualizada disponible, la percepción de los docentes es negativa.

III Dimensión: Perfil docente.

Nivel de Satisfacción	
Totalmente de acuerdo	A
De acuerdo	B
No de acuerdo ni en desacuerdo	C
En desacuerdo	D
Totalmente en desacuerdo	E

Tabla 10: Simbología respuestas III dimensión. (Elaboración propia, 2014)

En este establecimiento...	A	B	C	D	E
1. En esta institución es importante contar con conocimientos pedagógicos actualizados.	14	5	1	1	0
2. Es importante que los nuevos conocimientos de los profesores sean utilizados en el aula.	18	3	0	0	0
3. En este colegio los colegas siempre están dispuestos a compartir sus ideas.	13	5	2	1	0
4. Considero que trabajar en este colegio me ha permitido incrementar mis habilidades para enseñar.	14	6	1	0	0
TOTAL	59	19	4	2	0
EQUIVALENCIA PORCENTUAL	70%	23%	5%	2%	0%

Tabla 11: Resultados III dimensión. (Elaboración propia, 2014)

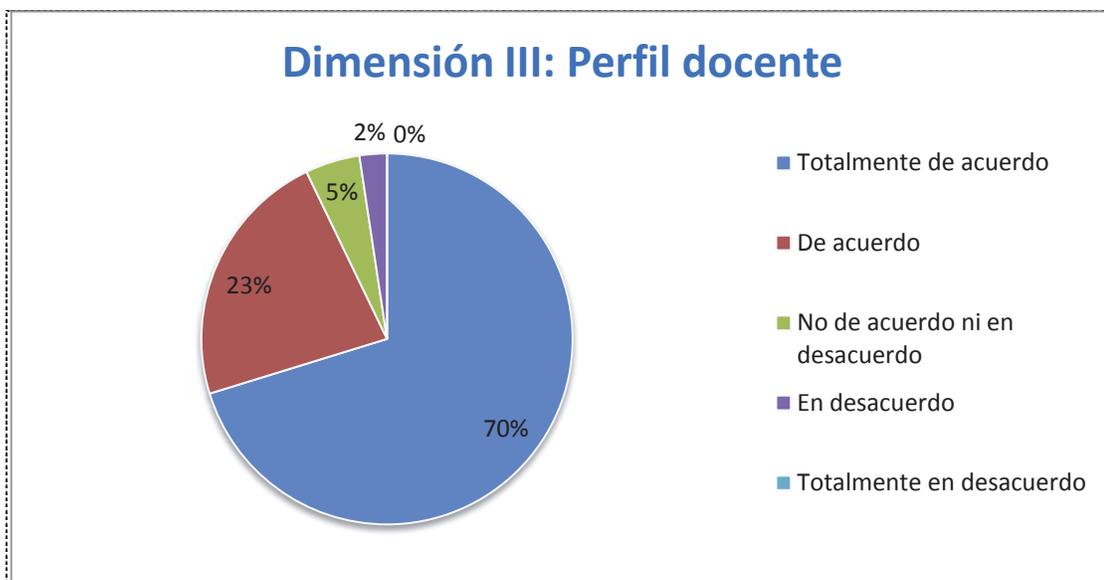


Gráfico 10: Dimensión 3: Perfil docente. (Elaboración propia, 2014)

En relación a la dimensión perfil docente (véase gráfico 10), se muestra claramente un acuerdo por parte de los docentes encuestados del establecimiento que supera al 90% de aprobación, lo que se refleja en la suma del 70% de la respuesta totalmente de acuerdo y el 23% de la respuesta de acuerdo, lo que significa que en el colegio existe una eficiente gestión por parte del equipo directivo, ya que todos los profesores perciben un ambiente laboral ameno en donde sus buenas prácticas en el aula son reconocidas, lo que implica mejores oportunidades de aprendizajes para todos los alumnos.

6.2.2.3 Proceso SECI

El siguiente análisis, se realiza bajo SECI, en donde las aseveraciones contestadas se dividen en cada una de las etapas de este.

Instancia de Sociabilización: (13 aseveraciones del cuestionario aplicado a los docentes)

Nivel de Satisfacción	
Totalmente de acuerdo	A
De acuerdo	B
No de acuerdo ni en desacuerdo	C
En desacuerdo	D
Totalmente en desacuerdo	E

Tabla 12: Simbología respuestas sociabilización (Elaboración propia, 2014)

En este establecimiento	A	B	C	D	E
1. Se conversa colegiadamente sobre qué hacer para lograr aprendizajes de calidad de los alumnos.	7	10	3	0	1
2. Se propician conversaciones entre el jefe de UTP y director sobre la práctica pedagógica.	9	10	1	0	1
3. Se crean oportunidades para que los profesores discutamos sobre los cambios educativos que se desean implementar externamente en el establecimiento.	9	5	3	3	1
4. Se entregan oportunidades para compartir nuevos conocimientos con los integrantes de mi departamento.	8	10	2	0	1
5. Es posible compartir conocimientos en momentos informales (desayunos, conversaciones en el almuerzo)	8	9	3	0	1
6. A través de los consejos de profesores se estimula la búsqueda de soluciones a problemas pedagógicos.	12	8	0	0	1
7. Se informa oportunamente sobre las diferentes actividades que se desarrollarán en el establecimiento.	10	9	2	0	0
8. Se entregan oportunidades para hacer investigaciones para solucionar problemas académicos.	6	8	3	3	1
9. Los directivos docentes se encuentran muy interesados en entregar oportunidades para que los profesores compartan sus nuevas ideas y prácticas.	8	8	4	1	0
10. Se reconocen las ideas innovadoras de los docentes implementadas en el aula.	7	8	2	2	1
11. Se entrega información para lograr que las estrategias de enseñanza apunten al cumplimiento de la misión del establecimiento.	6	8	4	2	1
12. Se entrega información sobre seminarios y/o conferencias de interés pedagógico en el colegio.	7	7	4	2	1
13. En este colegio los colegas siempre están dispuestos a compartir sus ideas.	13	5	2	1	0
TOTAL	110	105	33	14	10
EQUIVALENCIA PORCENTUAL	40%	39%	12%	5%	4%

Tabla 13: Resultados sociabilización (Elaboración propia, 2014)

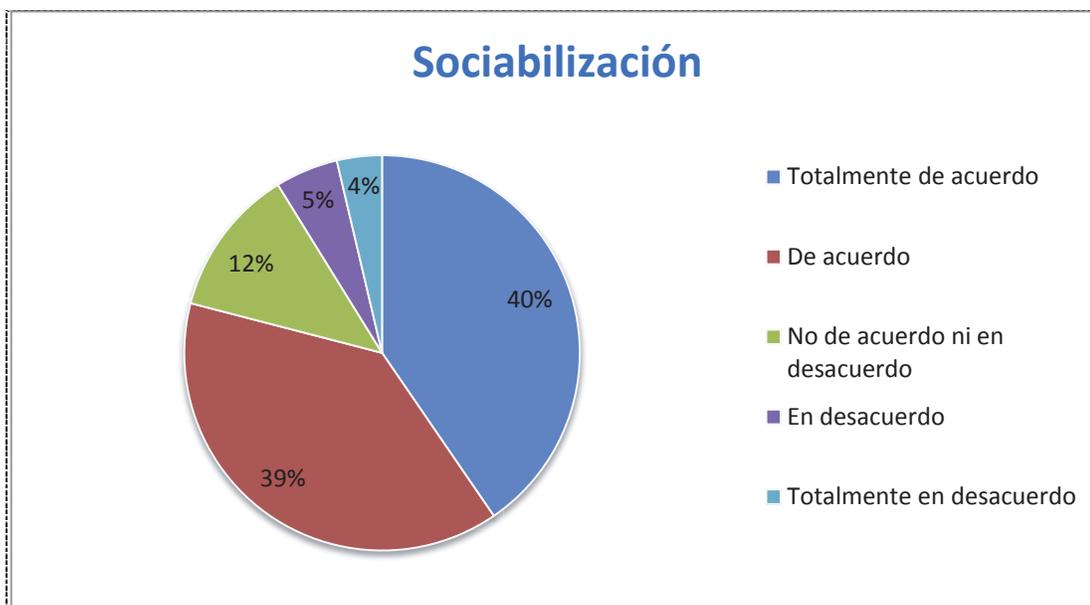


Gráfico 11: Socialización. (Elaboración propia, 2014)

De acuerdo a la primera instancia de SECI, Sociabilización, la que hace referencia al tiempo en que las personas de una organización interactúan juntos o invierten tiempo para estar juntos y en donde el conocimiento de las experiencias es compartido, los resultados de la encuesta aplicada (véase gráfico 11) a gran parte de los docentes del establecimiento de estudio, arroja que el 79%, resultado de la suma del 40% de la respuesta totalmente de acuerdo y del 39% de la respuesta de acuerdo, aprueba las aseveraciones presentadas. Este resultado lleva a concluir que el establecimiento posee instancias en donde el conocimiento acerca de las buenas prácticas se da a conocer a la comunidad, se retroalimenta y se renueva constantemente.

Instancia de Externalización (2 aseveraciones del cuestionario aplicado a docentes)

Nivel de Satisfacción	
Totalmente de acuerdo	A
De acuerdo	B
No de acuerdo ni en desacuerdo	C
En desacuerdo	D
Totalmente en desacuerdo	E

Tabla 14: Simbología respuestas externalización (Elaboración propia, 2014)

En este establecimiento	A	B	C	D	E
1. Se dan oportunidades para compartir con los colegas los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.	8	4	7	1	1
2. Es importante que los nuevos conocimientos de los profesores sean utilizados en el aula.	18	3	0	0	0
TOTAL	26	7	7	1	1
EQUIVALENCIA PORCENTUAL	62%	17%	17%	2%	2%

Tabla 15: Resultados externalización (Elaboración propia, 2014)

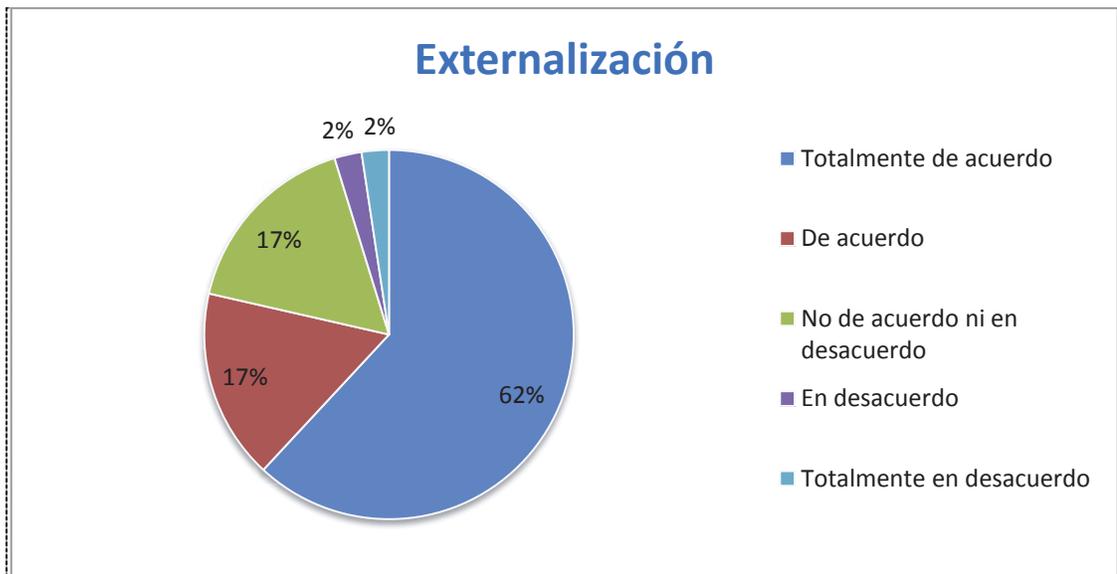


Gráfico 12: Externalización. (Elaboración propia, 2014)

La encuesta aplicada da como resultado (véase gráfico 12) en la segunda instancia de SECI, Externalización, es decir cuando el conocimiento tácito es articulado con el conocimiento explícito de tal manera que éste se cristaliza, se obtiene una aprobación sobre el 50%, logrado de la suma del 62% de la respuesta totalmente de acuerdo y del 17% de la respuesta de acuerdo; de las prácticas establecidas por el colegio, lo que significa que se propicia un ambiente en donde los nuevos conocimientos sean traspasados de un docente a otro, de estos a los jefes de departamento, etc.

Instancia de Combinación: (3 aseveraciones del cuestionario aplicado a docentes)

Nivel de Satisfacción	
Totalmente de acuerdo	A
De acuerdo	B
No de acuerdo ni en desacuerdo	C
En desacuerdo	D
Totalmente en desacuerdo	E

Tabla 16: Simbología respuestas combinación (Elaboración propia, 2014)

En este establecimiento	A	B	C	D	E
1. A través de los consejos de profesores se planifican actividades para mejorar el aprendizaje, que luego son evaluadas.	8	9	2	1	1
2. Se analiza información de los alumnos para mejorar la enseñanza. (Encuesta del colegio aplicada a los alumnos)	4	9	4	4	0
3. Para realizar la misión del establecimiento es importante desarrollar nuevos conocimientos entre los docentes.	6	8	5	0	2
TOTAL	18	26	11	5	3
EQUIVALENCIA PORCENTUAL	29%	41%	17%	8%	5%

Tabla 17: Resultados combinación (Elaboración propia, 2014)

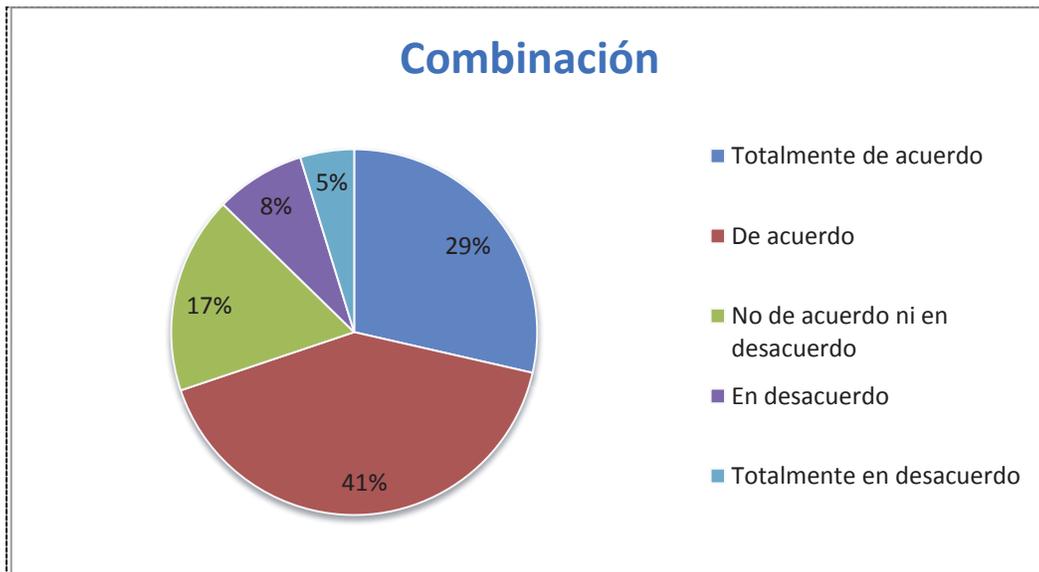


Gráfico 13: Combinación. (Elaboración propia, 2014)

En la tercera instancia de SECI, Combinación, en donde el conocimiento se articula quedando expuesto para que se procese en un informe y/o una plataforma virtual, los resultados son favorables (véase gráfico 13), ya que hay una aprobación del 70% por parte de los docentes, resultado de la suma del 29% de la respuesta totalmente de acuerdo y del 41% de la respuesta de acuerdo, lo que significa que las actividades realizadas como encuestas, conversaciones en consejos, entre otras luego de llegar a acuerdo y ponerlas en práctica son analizadas nuevamente para así asesorarse que las buenas prácticas se están realizando en pro de un buen aprendizaje del alumnado de la comunidad.

Instancia de Internalización: (8 aseveraciones del cuestionario aplicado a docentes)

Nivel de Satisfacción	
Totalmente de acuerdo	A
De acuerdo	B
No de acuerdo ni en desacuerdo	C
En desacuerdo	D
Totalmente en desacuerdo	E

Tabla 18: Simbología respuestas internalización (Elaboración propia, 2014)

En este establecimiento	A	B	C	D	E
1. Se crean instancias para compartir conocimientos adquiridos a partir de la implementación de prácticas exitosas creadas por los profesores.	7	8	3	2	1
2. Se entregan oportunidades para compartir nuevos conocimientos entre los jefes de departamento y el equipo directivo.	5	8	6	1	1
3. Se encuentra disponible bibliografía actualizada de su especialidad en la biblioteca.	0	9	6	6	0
4. Existe un banco de ideas innovadoras para la enseñanza.	0	7	8	4	2
5. Se cuenta con un inventario de buenas prácticas docentes desarrolladas por profesores.	2	5	8	4	2
6. En la página web de la escuela se encuentra información sobre cómo mejorar las prácticas docentes.	1	3	8	6	3
7. En esta institución es importante contar con conocimientos pedagógicos actualizados.	14	5	1	1	0
8. Considero que trabajar en este colegio me ha permitido incrementar mis habilidades para enseñar.	14	6	1	0	0
TOTAL	43	51	41	24	9
EQUIVALENCIA PORCENTUAL	26%	30%	25%	14%	5%

Tabla 19: Resultados combinación (Elaboración propia, 2014)

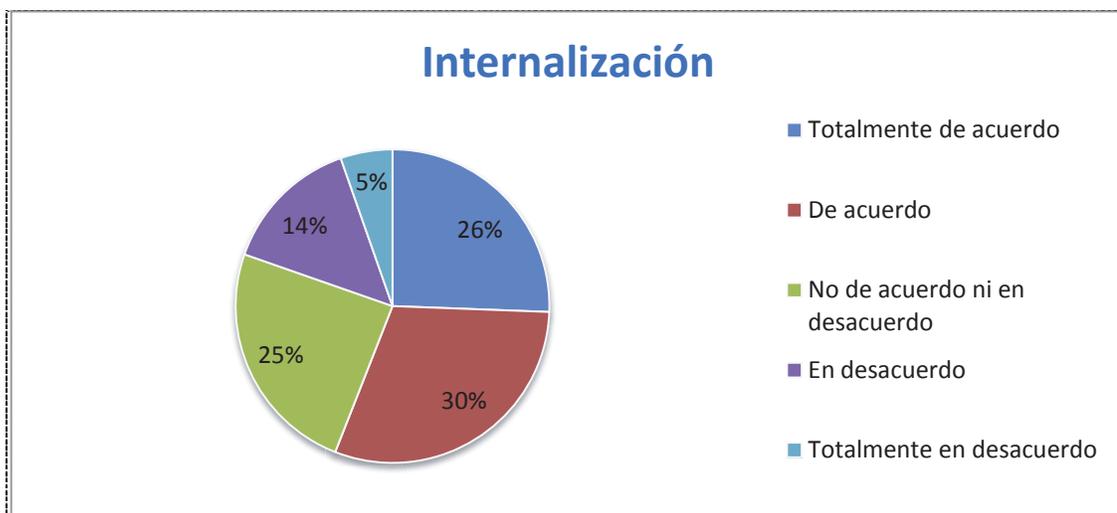


Gráfico 14: Internalización. (Elaboración propia, 2014)

La cuarta instancia de SECI, Internalización, en donde el conocimiento explícito se convierte nuevamente en tácito en todos o algunos actores del establecimiento, a través de simuladores, prácticos o por medio de la experiencia, lo que se denomina “aprender haciendo”, arroja según la encuesta aplicada dos resultados variables (véase gráfico 14), ya que existe una alta aprobación del 56%, resultado de la adición del 26% de la respuesta totalmente de acuerdo y del 30% de la respuesta de acuerdo, respecto a las aseveraciones relacionadas con el compartir conocimientos que han generado buenos resultados como también acerca del valor laboral que el establecimiento entrega a los docentes, y una ambigüedad o desaprobación del 44%, que resulta de la suma del 25% de la respuesta no de acuerdo ni en desacuerdo más el 14% de la respuesta en desacuerdo y del 5% de la respuesta totalmente en desacuerdo, respecto a las aseveraciones que hablan acerca de la bibliografía actualizada, o las fuentes de donde obtener información acerca de prácticas docentes de manera individual por parte de los docentes.

6.2.3 Datos relacionados: cualitativo y cuantitativo, según Earl

El eje central de esta tesis ha sido la gestión del conocimiento, la cual es el proceso de transferir el conocimiento y la experiencia, con el propósito de disponer de ellos y utilizarlos en cualquier momento (Nonaka y Takeouchi, 1995). Sin embargo, para desarrollar este concepto en una organización educativa es necesario contar con recursos humanos calificados.

El análisis que se expondrá a continuación está basado en la encuesta y entrevista realizada al colegio Rebeca Fernández, el cual es un caso único donde se destacará la gestión interna.

Si bien el colegio ha mostrado obtener un mejoramiento continuo en sus resultados en el SIMCE durante cuatro años seguidos, un nivel de desempeño autónomo y una organización educativa bien administrada. Existe solo un acercamiento a lo que se conoce como taxonomía de Earl (Thambi y O'Toole, 2012) en la cual hay tres tipos de escuelas: las tecnocráticas, las comportamentales, y por último las económicas. Las cuales no sólo permiten el desarrollo y despliegue de conocimiento, sino que además protegen sus recursos.

A continuación se comentará en que clasificación se encuentra el colegio y por qué se encuentra en dicho nivel:

De acuerdo a la taxonomía de Earl, el colegio Rebeca Fernández clasifica o se aproxima a una escuela tecnocrática a nivel de sistema, puesto que de acuerdo a la encuesta realizada a los profesores, existe una base de datos de ideas innovadoras para la enseñanza, sin embargo, no todos tienen el acceso o conocimiento de su existencia. Por otra parte, de acuerdo a la entrevista realizada al director y al equipo directivo hay capacitaciones entre personal externo y la escuela o entre pares, sin embargo, la encuesta arroja que no todos los profesores han participado por los temas que se han tratado, ya que no han sido de su ámbito, sin embargo, sienten que aun así sus habilidades para enseñar han mejorado durante el tiempo que han estado trabajando en el colegio. Si bien, la escuela cuenta con un instrumento para observar el aula, y a partir de allí generar informes tanto escritos como

orales, acerca de qué hacen los docentes cuando realizan sus clases, no hay un inventario donde se registren las buenas prácticas docentes, al cual todos puedan tener acceso.

Aun cuando los insumos para registrar y compartir información no son costosos, permiten obtener beneficios y ventajas competitivas a nivel de comunidad educativa, puesto que generan campos de información que puede ser compartidos en poco tiempo y con un fácil acceso.

Para finalizar si una escuela desea que sus estrategias y buenas prácticas pedagógicas permanezcan en el tiempo deben ser clasificadas dentro de un tipo de escuela, pues de lo contrario, el conocimiento sólo se mantendrá vivo mientras sus ejecutores estén presentes, la única manera de mejorar y aumentar la gestión del conocimiento es utilizando: además de, recursos humanos, fuentes de almacenamiento y distribución del conocimiento que sean conocidas y usadas por todos los miembros de la comunidad educativa.

6.2.4 Triangulación por interesados

La triangulación de la investigación *“Estudio de caso único sobre la Gestión del Conocimiento realizada en un establecimiento escolar vulnerable que ha demostrado un mejoramiento continuo en los resultados SIMCE en los últimos 4 años”* fue llevada a cabo en el establecimiento de estudio Colegio Rebeca Fernández el día Lunes 10 de Noviembre del 2014 a las 9:00 hrs, en donde estuvieron presentes el director del establecimiento Don Francisco Villagrán López y el equipo directivo compuesto por la Srta. Dayana Donoso, jefa de unidad técnica y Don Gonzalo Ortega, subdirector. Ésta fue realizada a través de una presentación oral por parte del Grupo Tesista con apoyo de un Power Point, en donde se mostraron gráficos y tablas para facilitar su comprensión, la que tuvo como duración 25 minutos.

La exposición tuvo como finalidad validar los análisis y resultados obtenidos luego de realizar las entrevistas a los involucrados y la encuesta a los docentes que ejercen su labor en esta comunidad educativa, de las cuales se obtuvo una percepción general acerca de la gestión del conocimiento del establecimiento, respondiendo de esta forma a los

objetivos planteados en la investigación. En este proceso los interesados pudieron opinar sobre los resultados obtenidos, aclarando afirmaciones y conociendo la teoría tras su práctica.

Los análisis presentados se enfocaron en 4 áreas distintas:

- La validación de la mirada teórica con la cual fueron analizadas sus prácticas. Es decir, cada proceso SECI que se evidencio en su establecimiento.
- La validación de las instancias de aprendizaje Ba que se evidenciaban en su establecimiento.
- La validación de los flujos de información que se encontraron tras analizar sus entrevistas y encuestas, vale decir las instancias en donde existe comunicación ya sea: ascendente o descendente, considerando en este flujo al equipo directivo, jefes de departamento y profesores.
- La validación de las características de un líder eficaz en su establecimiento, entendiendo esto como la persona que, además de ser autoridad, era capaz de interactuar con sus pares y así generar un buen ambiente laboral.

Tras esta validación la respuesta del cuerpo directivo del establecimiento se centro en que ya habían tenido experiencias de participar en otras investigaciones, sin embargo esta era la primera vez en que se les exponían los resultados de forma oral. Además se mencionó que el tema de la investigación les había parecido interesante e innovador como estudio de pregrado, como también que los resultados iban a ser compartidos con la comunidad escolar, principalmente a los docentes, en función de seguir realizando una buena gestión del conocimiento que los llevara a mantener los buenos resultados que han obtenido año tras año. Tras estos comentarios, no hubo ninguna objeción ni cambio a lo expuesto.

Dicha información se valida con una carta entregada por el establecimiento (véase anexo 10)

VII. CONCLUSIÓN

La presente tesis tuvo como finalidad comprender cómo en el contexto de la implementación de planes de mejora, se generan oportunidades para que un equipo directivo desarrolle gestión del conocimiento en un establecimiento escolar vulnerable que durante los últimos cuatro años ha demostrado un mejoramiento continuo de los resultados en evaluaciones estandarizadas aplicadas en 4° básico, en las áreas de Lenguaje y Comunicación y Matemática. Lo cual se traduce en no solo identificar y entender los procesos que se gestionan dentro de la institución, sino además, comprender cómo ha logrado almacenar y distribuir el conocimiento entre los miembros de su comunidad.

Para demostrar esto, primero se realizó una búsqueda minuciosa dentro de la quinta región por la cercanía del grupo tesita para identificar un establecimiento que cumpliera con las características establecidas en la investigación, es decir un colegio vulnerable que contará con un Plan de Mejora (Ley SEP) y que hubiese aumentado de forma sostenida sus resultados académicos demostrados en la prueba SIMCE aplicada a 4to básico en las áreas de Lenguaje y Comunicación y Matemáticas durante los últimos 4 años (2010-2013). Segundo diseñar, aplicar y analizar instrumentos cualitativos y cuantitativos para ser aplicados a los directivos docentes y profesores del establecimiento seleccionado. Por último realizar una triangulación con los interesados a partir del análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas aplicadas.

Al finalizar la investigación, se concluye que:

- La gestión del establecimiento está enfocada en una práctica con mayor fuerza, la cual es la observación de aula de acuerdo al proceso SECI, donde se realiza el ciclo completo de conversión del conocimiento, ahí el equipo directivo entrega a los docentes un lineamiento de planificación de clases, que deben ser aplicadas en las aulas, las que posteriormente, son monitoreadas por la jefa de unidad técnica para retroalimentar acerca de las debilidades y fortalezas que se dan en la práctica. Dicha retroalimentación es analizada por parte del docente observado con el fin de ejercer las estrategias identificadas y recibir nuevamente la visita de un actor del equipo

directivo quien le dirá los logros o avances alcanzados. Dichos logros son compartidos con el resto de los docentes.

- La gestión está enfocada en la unidad básica del establecimiento: los profesores, dado que no sólo buscan enriquecer las prácticas pedagógicas por medio de apoyo y asesoramiento continuo, sino también, entregar capacitaciones y acciones que amplíen sus conocimientos y fomenten sus habilidades y a la vez la de todos los alumnos y alumnas.
- El clima que se da en el establecimiento beneficia el aprendizaje en la comunidad, puesto que el equipo directivo propicia Ba, es decir instancias e insumos que posibilitan la conversión del conocimiento, tales como: consejos de profesores, observación en aula, conversaciones en almuerzos, reuniones de jefes de departamento.
- Las prácticas realizadas en torno al plan de mejoramiento escolar del establecimiento, se aproximan al tipo de escuela de sistemas, dado que poseen líderes eficaces que buscan fortalecer el desempeño docente constantemente, invirtiendo en tecnología y comunicación (TICS), recursos y capacitación, asimismo utilizan bases de datos, donde registran la información, sin embargo, esta última se mantiene con un acceso restringido, promoviendo el progreso de cada uno de sus alumnos, lo cual se refleja en los buenos resultados en las pruebas SIMCE cada año.

Tras estos resultados obtenidos se concluye, en relación al objetivo general de esta investigación, que la gestión realizada por el equipo directivo del colegio y las prácticas que establecen sólo son efectivas en un espacio generador de un sentimiento de seguridad, donde se propicie un Ba de confianza entre los actores y con mira hacia los estudiantes, es esta la manera de cómo ellos gestionan el conocimiento en su establecimiento.

Estos han sido los puntos más relevantes que se han desprendido durante el proceso de investigación, los cuales han dado cuenta cómo el nivel de gestión del conocimiento de un establecimiento depende directamente no sólo del liderazgo de un equipo directivo, sino que de cada contexto en el cual esté inserto. Se entiende, además, que el proceso de conversión del conocimiento, requiere ser mediado y evaluado constantemente para que sus resultados no solo perduren, sino que además aumenten en el tiempo.

Como equipo investigador, se proponen nuevas líneas de profundización. Estas líneas de profundización dicen referencia con los otros actores que inciden en los resultados y que no han sido analizados en este estudio, estos son:

- ✓ Relación entre equipo directivo y apoderados para beneficiar los resultados del aprendizaje de los alumnos.
- ✓ Relación entre el equipo directivo y la comunidad en la cual está inmersa el establecimiento.

Sabemos que el estudio tal como se ha realizado presenta la limitación de particularidad, es decir, no se puede transferir a otro caso, pues es un contexto específico y acciones de personas determinadas las que fueron estudiadas, por lo cual las estrategias obtenidas para el continuo progreso de los resultados solo sirven de guía e inspiración a otros centros, pero nunca para aplicar tal como se hizo en este caso único.

Otra de las limitaciones que presenta este estudio dice relación con un correcto análisis de los instrumentos utilizados, ya que al no ser especialistas en análisis de datos cuantitativos y cualitativos existe una mayor posibilidad que contengan errores correspondientes a los que hayan querido comunicar los participantes.

Así mismo, se ha notado una visión restringida en cuanto a la gestión del conocimiento, dado que el eje central de la gestión se centró solo en las acciones realizadas por el equipo directivo, dejando a los docentes en una actitud de informantes.

Es de esta manera que, el estudio abre más posibilidades de profundización en el área de gestión del conocimiento para que la escuela pueda avanzar y, realmente, ser una escuela eficaz.

VIII. BIBLIOGRAFIA

- Artech M. (2011, Febrero 11) Retos y Alternativas de la Gestión del Conocimiento (GC) como propuesta inteligente para la colaboración en organizaciones inteligentes. Educar [en línea] Vol. 47/1. Disponible en [file:///C:/Users/Cinthia/Downloads/244625-327927-1-PB%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Cinthia/Downloads/244625-327927-1-PB%20(4).pdf) [9 de agosto].
- Carrero, V. Soriano, R. y Trinidad, A. (2006) Teoría fundamentada Grounded theory. La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional. Disponible en: http://www.academia.edu/1332754/Teor%C3%ADa_Fundamentada_o_Grounded_Theory
- Colegio Rebeca Fernández (2014) Proyecto educativo institucional (PEI).
- Deal y Kennedy 1993. En Stoll, L. y Fink, D. (1999) Para cambiar nuestras escuelas. Reunir eficacia y la mejora. Barcelona: Octaedro.
- Elmore (2010) Mejorando la escuela desde la sala de clases. Santiago: Fundación CAP y Fundación Chile.
- Galvis, E. (2013). Modelo de referencia de procesos de gestión del conocimiento para organizaciones desarrolladoras de software de Colombia. Proyecto de investigación doctoral. Universidad Nacional de Colombia.
- Herrero (2013) Gestión del Conocimiento: Retos y Oportunidades para el desarrollo de las instituciones educativas. Conferencia. En <https://www.youtube.com/watch?v=KxRetew4w5s>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). Liderazgo exitoso en la escuela. Qué es y cómo influye en el aprendizaje de los alumnos. Reino Unido: Colegio para el liderazgo en las escuelas.
- Marfán, J. Muñoz, F. Weinstein, J. (2012) Liderazgo directivo y prácticas docentes evidencia a partir de un caso único. Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación [en línea] Vol. 20, No. 3. Disponible en <http://www.educacionfch.cl/secciones/directorio-de-recursos/recursos-estudios.html?pid=125&sid=191:Liderazgo-directivo-y-practicas-docentes-Evidencia-a-partir-del-caso-chileno> [11 de agosto].
- Mercedes, M. (2000) La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. Disponible en <http://tone.udea.edu.co/revista/mar2000/Triangulacion.html> [2 de septiembre]

- Ministerio de Educación (2008) Resumen Ley de Subvención Escolar Preferencial. Mineduc. Gobierno de Chile. Disponible en http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103050058380.Anexo%201%20Resumen%20Ley%20SEP.pdf [11 de agosto]
- Montecinos, C. (2003) Desarrollo profesional docente y aprendizaje colectivo. Psicoperspectivas [en línea], Vol. II. Disponible en <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/6/6> [2014 [9 de agosto].
- Murillo, J. () Teoría fundamentada o grounded theory. Disponible en: http://www.academia.edu/1332754/Teor%C3%ADa_Fundamentada_o_Grounded_Theory
- Nonaka, I. Toyama, R. Konno N. (2000) SECI, Ba and leadership: Unified Model of Dynamic Knowledge Creation.
- OECD (2013) Dirección de Educación y Capacitación. Política de Outlook Educación Highlights: Chile. Mejores Políticas para una mejor vida. Extraído el 25 de julio. En <http://www.oecd.org/edu/highlightschile.htm>
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) Evaluación de los resultados de desarrollo. Evaluación de la condetribución del PNUD. El Salvador [en línea] Disponible en: <http://www.oecd.org/countries/elsalvador/48341446.pdf> [9 de agosto].
- Stake. Robet. E (1998) Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata.
- Stoll, L. y Fink, D. (1999) Para cambiar nuestras escuelas. Reunir eficacia y la mejora. Barcelona: Octaedro.
- Thambi, M. O'Toole, P. (2012) Applying a knowledge management taxonomy to secondary schools, School Leadership & Management: Formerly School Organisation, 32:1, 91-102, DOI: 10.1080/13632434.2011.642350 disponible en : <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2011.642350>
- Valencia, M. (2000) La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. Extraído el 14 de Octubre de 2014 desde <http://tone.udea.edu.co/revista/mar2000/Triangulacion.html>

IX. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Colegio Rebeca Fernández (2010) Plan de Mejora Escolar. Reñaca.
- Colegio Rebeca Fernández (2011) Plan de Mejora Escolar. Reñaca.
- Colegio Rebeca Fernández (2012) Plan de Mejora Escolar. Reñaca.
- Colegio Rebeca Fernández (2013) Plan de Mejora Escolar. Reñaca.
- María Mercedes Arias Valencia. La Triangulación Metodológica. En <http://udea.edu.co/revista/mar2000/Triangulacion.html>
- Ministerio de Educación (2008) Resumen Ley de Subvención Escolar Preferencial. Mineduc. Gobierno de Chile. Disponible en http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103050058380.Anexo%201%20Resumen%20Ley%20SEP.pdf [11 de agosto]
- Ministerio de Educación (2008) Plan de Mejora Escolar. Gobierno de Chile.
- Ministerio de educación (2011) Plan de Mejora Escolar. Gobierno de Chile.
- Ministerio de educación (2012) Plan de Mejora Escolar. Gobierno de Chile.
- Ministerio de educación (2013) Plan de Mejora Escolar. Gobierno de Chile.
- OECD (2013) Dirección de Educación y Capacitación. Política de Outlook Educación Highlights: Chile. Mejores Políticas para una mejor vida. Extraído el 25 de julio. En <http://www.oecd.org/edu/highlightschile.htm>
- Stake. Robert. E (1998) Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata.

X. GLOSARIO DE TÉRMINOS

SIMCE: Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación

LEY SEP: Ley Subvención Escolar Preferencial

PEI: Proyecto Educativo Institucional

PME: Plan de Mejora Educativa

Proceso SECI: Proceso de Socialización, Externalización, Combinación, Internalización.

PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

LGE: Ley General de la Educación

SAC: Sistema de Aseguramiento de la Calidad

JUNAEB: Junta Nacional de Auxilio Escolar y Beca

FPS: Ficha de Protección Social

FONASA: Fondo Nacional de Salud

EMTP: Enseñanza Media Técnica-Profesional

PSU: Prueba Selección Universitaria

Gestión del Conocimiento: Se refiere al manejo intencionado de conocimientos que se producen dentro (o más allá) de una organización a partir de su reconocimiento como entidad valiosa. La gestión del conocimiento se define por Rosenberg como: “creación, archivo y difusión de información valiosa, experiencia y conocimiento dentro y entre las comunidades de personas y organizaciones con intereses similares y necesidades similares”. (Melinda Thambi y Paddy O’Toole, 2012).

Ba: Corresponde a una instancia o lugar ya sea físico o virtual para que todo esto ocurra de manera intencionada, o en algunas ocasiones de forma espontánea y natural. (Nonaka, et al. 2000).

Investigación Cuantitativa: La investigación cuantitativa busca verificar la teoría que le ha servido de marco en su investigación, estableciendo hipótesis que debe comprobar a partir de los datos que ha recogido. En este punto, la validez es el criterio más importante del investigador cuantitativo por cuanto se precisa de datos válidos y recogidos con instrumentos validados. Aladino Araneda Valdés¹ Universidad Católica de la Santísima Concepción, "Revista de Estudios y Experiencias en Educación". UCSC. Número 10

Investigación Cualitativa: La investigación cualitativa usa métodos inferenciales con el propósito de elaborar teorías que permitan comprender los fenómenos humanos, culturales y sociales. Por su parte, la investigación cuantitativa, usa métodos deductivos con el propósito de verificar las teorías que explican los hechos reales. Aladino Araneda Valdés¹ Universidad Católica de la Santísima Concepción, "Revista de Estudios y Experiencias en Educación". UCSC. Número 10

XI. ANEXOS

1. Entrevista al Director

Preguntas:

- Primeramente le solicitaremos que identifique su nombre, cargo, edad y que realice una reseña de su vida profesional hasta que llego al cargo de director de este establecimiento.
 - Qué motivación lo llevaron a elegir la carrera de profesor.
 - Qué motivaciones lo llevan a ser director.
- ¿Cómo se organizan para la elaborar el plan de mejora?
 - Hay cambios en esta organización en estos cuatro años.
 - Cómo realizan seguimiento de las actividades comprometidas en el PME.
 - Puede identificar roles en el diseño, implementación y monitoreo en el PME.
- ¿Cómo se organizan y seleccionan las temáticas de los consejos de profesores?
 - Si se toman acuerdos cómo se realiza el seguimiento.
 - Cómo se vinculan los consejos de profesores con el PME
 - Se rinde cuenta de actividades
 - Se planifica juntos
 - Se informa
- ¿Cómo se motiva a los profesores para fortalecer sus prácticas pedagógicas?
 - Trabajo por departamentos.
 - Capacitación.
 - Trabajo de pares
 - Observaciones de pares
 - Reuniones
- Puede contarnos cómo se realizan las observaciones de aula
 - ¿Cómo se hace seguimiento a los compromisos adquiridos por los profesores?
- Cómo se utilizan los resultados de aprendizaje de los alumnos
 - Diferenciar diagnóstico, de proceso y de cierre de año.

- Cómo se organiza el proceso de reforzamiento de los alumnos.
 - Cómo se comparten los resultados de avances de los alumnos.
 - Como se comparte la información entre los profesores.
 - Como se hace seguimiento del impacto del reforzamiento.
- ¿Qué se hace con los resultados de las encuestas aplicadas
- Puede contarnos con que organizaciones externas se vinculan.
 - Cuál es el propósito
 - Como estas actividades se vinculan con la calidad de los aprendizajes.
 - Cómo se comunica esta información a los profesores.

2. Entrevista a Encargada SEP

Preguntas:

- Primeramente le solicitaremos que identifique su nombre, cargo, edad y que realice una reseña de su vida profesional hasta que llego al cargo de director de este establecimiento.
 - Qué motivación lo llevaron a elegir la carrera de profesor.
 - Qué motivaciones lo llevan a ser director.
- ¿Cómo se organizan para la elaborar el plan de mejora?
 - Hay cambios en esta organización en estos cuatro años.
 - Cómo realizan seguimiento de las actividades comprometidas en el PME.
 - Puede identificar roles en el diseño, implementación y monitoreo en el PME.
- ¿Cómo se organizan y seleccionan las temáticas de los consejos de profesores?
 - Si se toman acuerdos cómo se realiza el seguimiento.
 - Cómo se vinculan los consejos de profesores con el PME
 - Se rinde cuenta de actividades
 - Se planifica juntos
 - Se informa
- ¿Cómo se motiva a los profesores para fortalecer sus prácticas pedagógicas?
 - Trabajo por departamentos.

- Capacitación.
- Trabajo de pares
- Observaciones de pares
- Reuniones
- Puede contarnos cómo se realizan las observaciones de aula
 - ¿Cómo se hace seguimiento a los compromisos adquiridos por los profesores?
- Cómo se utilizan los resultados de aprendizaje de los alumnos
 - Diferenciar diagnóstico, de proceso y de cierre de año.
- Cómo se organiza el proceso de reforzamiento de los alumnos.
 - Cómo se comparten los resultados de avances de los alumnos.
 - Como se comparte la información entre los profesores.
 - Como se hace seguimiento del impacto del reforzamiento.
- ¿Qué se hace con los resultados de las encuestas aplicadas
- Puede contarnos con que organizaciones externas se vinculan.
 - Cuál es el propósito
 - Como estas actividades se vinculan con la calidad de los aprendizajes.
 - Cómo se comunica esta información a los profesores.

3. Entrevista al Equipo Directivo

Preguntas

- Primeramente les solicitaremos que identifiquen su nombre, cargo, edad y que realicen una reseña de su vida profesional hasta que llegaron al cargo de UTP y subdirector respectivamente de este establecimiento.
 - Qué motivación los llevó a elegir la carrera de profesor.
 - Qué motivaciones los llevan a ser parte del equipo directivo del establecimiento.
- ¿Cómo se organizan para la elaborar el plan de mejora?
 - Hay cambios en esta organización en estos cuatro años.

- Cómo realizan seguimiento de las actividades comprometidas en el PME.
¿Qué se hace con la información obtenida de los seguimientos?
- Puede identificar roles en el diseño, implementación y monitoreo en el PME.
- ¿Cómo se organizan y seleccionan las temáticas de los consejos de profesores?
 - Si se toman acuerdos cómo se realiza el seguimiento.
 - Cómo se vinculan los consejos de profesores con el PME
 - Se rinde cuenta de actividades
 - Se planifica juntos
 - Se informa

Luego de llegar a acuerdos en esa instancia, como se hacen cargo de que estos se realicen por parte de los docentes
- ¿Cómo se motiva a los profesores para fortalecer sus prácticas pedagógicas?
 - Trabajo por departamentos.
 - Capacitación.
 - Trabajo de pares
 - Observaciones de pares
 - Reuniones

Al ser la capacitación un punto importante dentro de sus PME, ¿qué se realiza luego de los docentes son capacitados? La información o lo aprendido se traspa de docente a docente
- Puede contarnos cómo se realizan las observaciones de aula
 - ¿Cómo se hace seguimiento a los compromisos adquiridos por los profesores?
¿se realiza algún informe?¿se firma algún documento?
- Cómo se utilizan los resultados de aprendizaje de los alumnos
 - Diferenciar diagnóstico, de proceso y de cierre de año.
- Cómo se organiza el proceso de reforzamiento de los alumnos.
 - Cómo se comparten los resultados de avances de los alumnos.
 - Como se comparte la información entre los profesores.
 - Como se hace seguimiento del impacto del reforzamiento.
- ¿Qué se hace con los resultados de las encuestas aplicadas

- Puede contarnos con que organizaciones externas se vinculan.
 - Cuál es el propósito
 - Como estas actividades se vinculan con la calidad de los aprendizajes.
 - Cómo se comunica esta información a los profesores.

4. TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A DIRECTOR

FECHA	Miércoles 10 de Septiembre 2014
LUGAR	Colegio Rebeca Fernández, Reñaca Alto, Viña del Mar
HORA DE INICIO	10:00 hrs
TIEMPO DE DURACIÓN	40 minutos.
ENTREVISTADO	Don Francisco Javier Villagrán López
ENTREVISTADORES	Srta. Javiera Alejandra Carvajal Tapia Srta. Jesmina Nicol Jorquera Muñoz.

Participante	Diálogo
Javiera C.	Bueno, estamos acá Jesmina Jorquera y Javiera Carvajal mi nombre para poder realizar la entrevista al Director del colegio Rebeca Fernández ubicado en Reñaca Alto eh... y lo primero que queremos es que nos diga su nombre, su cargo, su edad y que realice una pequeña reseña de su vida profesional hasta que llegó al cargo de Director del establecimiento. Esta entrevista comienza a las 10 de la mañana.
Director	Bueno, mi nombre es Francisco Javier Villagrán López, soy profesor de historia, tengo 57 años cumplidos hace poquitos días (risas). Además eh, soy profesor de religión, sicólogo, tengo un postgrado en gestión educacional. Emm...llegué a ser director de este colegio después de haber sido subdirector de un liceo fundado por el mismo sostenedor de este establecimiento el año 80, Emm... mi labor directiva comenzó muy joven a los (pausa), el año 87, 1987 se funda el colegio Rebeca Fernández y yo asumo en ese momento como director del establecimiento. Comenzamos con poquitos niños y durante estos veinte tantos años me he desempeñado con el cargo de director.
Jesmina J.	¿Qué le motivó a elegir esta carrera de profesor?
Director	Emm...yo tenía experiencia a través de la acción pastoral que desarrollaba en mi colegio cuando yo era estudiante y después en la parroquia a la que yo pertenecía, donde además conocí al sostenedor de este colegio, al Padre Kepa Bilbao en la catequesis. Comencé a trabajar con niños tempranamente y el tema de la formación siempre fue una inquietud ¡siempre!, por lo tanto desde niño sin saber que algún día iba a ser profesor yo me empecé a perfeccionar, a leer y cuando postulé a la Universidad no fue mi primera opción pero estaba dentro de mis primeras opciones la educación. Después de 30 años aproximadamente, poquito más de 30 años, ¡fue una buena opción! (risas). Estoy contento con lo que se ha hecho y con lo que decidí.

Jesmina J.	¿Y qué lo motiva a llegar a ser director?
Director	<p>Eh... probablemente las características personales que yo tenía... que yo me sentía líder me proyecté no siempre en el aula. Yo trabajé en aula en distintos niveles y de esa experiencia yo sabía que era una herramienta que iba a necesitar en el futuro, porque mi plan de trabajo era el ser director. Yo trabajé pensando en eso, por eso estudié y por eso las opciones profesionales que he tomado en términos de perfeccionamiento apuntaron a tratar de ser la mejor gestión como director.</p> <p>Al principio creo (pausa), ¡pésimo director!, no sé si ahora soy mejor. Pero cuando reviso mi rol dentro de la institución en el tiempo, yo espero... creo y ojalá así sea visto que he ido de menos a más.</p>
Jesmina J.	Y, entonces si bien entiendo Ud siempre tuvo esa mirada de ser director luego.
Director	<p>Sí, pero nunca pensé que iba a ser tan luego. Yo con 23, 24 años ya era subdirector de un liceo de 800 alumnos, porque las circunstancias me pusieron en ese rol. En el colegio en el que yo trabajaba se creó el ciclo medio y yo era el único profesor de media que había en ese momento. Y confianza del sostenedor y en ese contexto me pide que sea su subdirector. Y en 4, 5 años más se crea este establecimiento Rebeca Fernández y ahí él me dice que quiere que yo sea su director. Así comienza esto.</p>
Jesmina J.	Y entonces ¿Qué veía Ud en este rol de director eh... como para la formación de los alumnos?
Director	<p>Haber, yo creo que el concepto de formación de los alumnos uno lo va madurando en el tiempo, eh... yo creo que lo primero que yo veía era yo quiero ser exitoso en lo que hago. Y el exitoso contempla también hasta la mejora económica. Yo pensé que como director iba a ganar más dinero que como profesor, y por lo tanto yo quería para mi familia y para los míos, el mejor bienestar posible. Yo no me conformo con poco, de hecho por esa razón estudié sicología, porque me permitía tener una consulta paralela, lo que hoy día tengo, o sea además siendo director joven, si no me iba bien así lo vi yo, probablemente me iban a cambiar y si soy director no voy a volver a ser profesor y me voy a poder dedicar a otra cosa. Siempre la sicología, la orienté hacia la sicología educacional. De hecho en mi área psicológica soy especialista en adolescencia. Ese es el tema que manejo en psicología, en el que más me he especializado, y siempre pensando en la realidad de colegio.</p> <p>Emm... ¿Por qué director? Por las razones que he mencionado y porque creo que desde el rol de director tienes muchas más posibilidades de desarrollar un proyecto educacional. Eh... si bien es cierto, los lineamientos institucionales los da el sostenedor, yo concuerdo con los lineamientos del, los comparto. Yo creo que la educación es verdaderamente una herramienta para lograr un</p>

	cambio en los chiquillos. Y ¿Por qué Reñaca Alto? Porque en Reñaca Alto había mucho que hacer, mucho que hacer.
Javiera C.	¿Mucha vulnerabilidad?
Director	Mucha vulnerabilidad y además que el colegio en el que yo trabajo, en el que he desarrollado mi función es un colegio ¡católico! y ¡yo soy católico! ... creo, me creo la historia de que los valores de mi fe pueden ser muy importantes en la vida de los chiquillos, por lo tanto se cumplían dos condiciones, una, poder influir positivamente para que la vida de ellos sea distinta y dos, darles un sustento espiritual que les permita enfrentar las adversidades que van a tener en sus vidas.
Jesmina J.	Nuestra investigación se centra en el marco de estos planes de mejora educativa que el ministerio también entrega. Por eso es que mi compañera le dijo que habíamos analizado estos planes de mejora que ustedes habían tenido. ¿Cómo se organizan para elaborar este plan de mejora?
Director	Eh, chiquillas ¿ese ruido les va hacer difícil después escucharla o no?
Jesmina J.	No.
Director	Bueno, nosotros emm... cuando sale esta invitación del ministerio, que fue una invitación a incorporarnos a la ley SEP, con la elaboración de estos planes de mejora, nosotros manifestamos nuestra... el deseo de participar. En el ministerio se nos informa que se nos llamaría a una capacitación. Esta invitación no llega y yo me acerco en Noviembre a consultar ¿Qué pasa con nosotros? ... y nos dicen que en realidad estamos para el año siguiente. Cuando en el mes de Febrero, Marzo del año siguiente me piden el estado de cuenta yo concuro a la secretaría a preguntar ¿Cómo me pueden pedir las cuentas si todavía ni siquiera hay proyecto ni nada? ... que el dinero no se ha utilizado porque no podemos utilizarlo sin un proyecto y ahí el encargado que me había señalado que estábamos para el año siguiente reconoce haber un error y que si debíamos estar y por lo tanto lo que los colegios hacen con la asesoría del ministerio durante el transcurso del año anterior nosotros lo tuvimos que hacer en un año porque había una fecha tope para presentar los proyectos. ¡Así comenzamos!, por lo tanto probablemente nuestro proyecto original tuvo bastantes falencias. Ahora, nosotros como establecimiento, pensando que nos íbamos a adelantar habíamos hecho algo que ellos no nos habían señalado. Nosotros hicimos el diagnóstico institucional, solos, antes. Lo hicimos antes de salir de vacaciones pensando, cuando nos llamen a esto tenemos el diagnóstico y tenemos un paso ¡eso fue clave! (risas) para poder hacer de una vez el proyecto. Nos juntamos, nos organizamos en comisiones y trabajamos bastante. Allí creo que el equipo directivo fue fundamental ¡fundamental!, porque se supo

	<p>subdividir por niveles, de manera tal que elaboramos un proyecto que en el tiempo por cierto lo hemos ido perfeccionado, pero que nos permitió dar inicio a este trabajo en función de conseguir las metas, porque estos proyectos originalmente establecían un período de 4 años, en el cual uno debía cumplir con metas. Primero metas anuales, fue un proyecto que yo creo que el ministerio también en el tiempo se dio cuenta que tenía muchas falencias, porque ponían metas prácticamente inalcanzables con una plataforma que para que digo ¿Cuánto tiempo se perdía digitando?, porque se caía la plataforma. Fueron difíciles comienzos, tanto para el ministerio yo creo, como para nosotros. Pero perseveramos, perseveramos con el proyecto.</p>
Jesmina J.	Entonces, ¿Ha habido cambios en esta organización en estos últimos 4 años?
Javiera C.	En relación a los planes de mejora.
Director	<p>Haber, el plan original efectivamente fue elaborado en conjunto todos, reconociendo que con las falencias de tiempo fue hecho muy apresurado, y por cierto en el tiempo lo hemos ido perfeccionando, de hecho hoy hablamos de un responsable SEP en el colegio. Hay una persona que tiene la coordinación general de la SEP, como también la forma en la que se pueden utilizar los recursos es distinta y las exigencias también son distintas. Hemos ido contratando personal que tiene roles específicos en función de la SEP, como la forma de utilizar los recursos también como decía anteriormente es distinta. Hoy día la mayor parte de los recursos se destinan a personal, o sea... nos ha permitido enriquecer el colegio enormemente y eso ha significado una ¡organización distinta!, o sea... efectivamente cuando uno compara cómo funciona el establecimiento a la luz de la ley SEP hoy con hace 5, 6 años ¡es totalmente distinta!</p> <p>Lo que si garantizamos y en eso somos muy cuidadosos que los recursos sean usados en lo que deben usarse.</p>
Javiera C.	Para lo que se escribieron dentro del proyecto.
Director	Exactamente, o sea... el enriquecimiento de contenido de los niños a través de opciones que les permita el proyecto, sin duda ha contribuido a sus aprendizajes de mejor calidad.
Javiera C.	Eh...¿Cómo realizan el seguimiento de las actividades comprometidas en el plan de mejoramiento?
Director	<p>Estamos calendarizados, están calendarizadas reuniones específicas.</p> <p>Haber, el colegio eh... durante estos años en conjunto con el proyecto central que es el proyecto de mejoramiento, hay áreas y sub proyectos por decirlo así. Y para eso nos hemos subdividido. Las jefaturas técnicas se han visto apoyadas por departamento y en cada uno de esos departamentos, en conjunto con la responsable del proyecto SEP se va evaluando que efectivamente</p>

	se cumplan las metas. O sea ... tenemos revisiones internas, que nos permiten ver si vamos en la senda que corresponde o no. Además la plataforma exige el incorporar información de los resultados y por lo tanto hay una presión por cumplir tareas.
Javiera C.	Y ¿Los departamentos son en los cuatro sectores?
Director	En los cuatro sectores y algo más.
Javiera C.	¿Algo más?
Director	Claro, porque no está el del arte por ejemplo, no está considerado, nosotros lo tenemos, el deporte, nosotros lo tenemos considerado.
Javiera C.	A ya. Eh... ¿Se puede identificar roles en el diseño, implementación y monitoreo en el PME?
Director	Absolutamente, de hecho yo he hablado de un responsable de ley SEP.
Javiera C.	Si, ley SEP.
Director	Hay un responsable, y a su vez los jefes de departamento pasan a tener roles relevantes dentro de este proceso.
Jesmina J.	Entonces, si bien entiendo toda esta elaboración y organización del plan de mejoramiento educativo es un trabajo muy colaborativo.
Director	O sea ... es que no existe otra opción ¡colegio! Haber... una cosa son los planes y programas. Cuando un colegio piensa que los planes y programas van por un lado y el proyecto de mejoramiento o ley SEP va por otro, eso no funciona. O sea, ¡la ley SEP vino para quedarse! ... yo escuché esa frase cuando partió esto, yo me la creí, nos la creímos todos y hemos trabajado pensando en que esto va a seguir para siempre, por lo tanto yo no puedo hacer pruebas especiales pensando en el proyecto, las pruebas se hacen y sirven para el proyecto y sirven para evaluar nuestros avances en términos de aprendizaje ¡es una sola cosa! Ese aspecto que estamos conversando no es, no es un aspecto em... eh... no esencial, ¡es esencial!, y nos costó mucho conseguirlo. O sea... que los profesores entiendan que el proyecto cruza todo cuesta mucho, (Javiera: que va en conjunto) claro cuesta mucho, siempre están pensando en la prueba especial, ah es que la prueba de la SEP, no, es que no ¡es lo mismo! Y eso a través de los departamentos lo hemos ido consiguiendo, en algunos más que en otros sí, pero es un aspecto cultural. Nosotros decíamos es que la cultura del profesor y que ve ah más trabajo ¡No! si nosotros no te estamos dando más trabajo, lo que te estamos diciendo es que lo que tú estás haciendo si cumple con estas condiciones como por ejemplo; dentro de nuestro proyecto nosotros estamos centrados en habilidades, para nosotros son habilidades y por tanto la ley SEP la orientamos, el proyecto lo orientamos hacia allá y los profesores están trabajando. ¿Qué significó? capacitarlos, porque los hemos tenido que

	capacitar, hemos tenido que estudiar todos. O sea, todos han tenido que estudiar. Hoy día probablemente estamos trabajando más pero para que en el futuro trabajemos menos. Así estamos.
Jesmina J.	Entonces, ha habido un trabajo de poder llegar... ah llevar esta visión hacia los profesores.
Director	Si.
Jesmina J.	Me imagino que... me imagino que la instancia de consejo de profesores ha sido algo que también ha ayudado.
Director	<p>Mira, ejemplos concretos que pueden contribuir a entender mejor esto. Es como repensar todo el proceso académico, de hecho la ley SEP permite muchas cosas que sin la ley SEP aunque hubiésemos querido implementar no hubiera sido posible. Por ejemplo: todo el ciclo básico, hasta cuarto básico tiene 5 horas de planificación a cuenta de la ley SEP, de quinto para arriba estamos en el mismo proceso y ya comenzamos con dar dos horas más. Estamos pensando incluso en dar más horas, en lo que hoy día se habla cuando se habla de la reforma, que los profesores deberían tener menos horas de aula para dedicar más a la planificación nosotros lo estamos haciendo, eso es fundamental porque te permite tiempo para juntarte, para reflexionar lo que estamos haciendo.</p> <p>Ahora, este colegio esta dentro de una fundación, y en esa fundación se trabaja en conjunto ciertas áreas. Las capacitaciones se hacen en conjunto, la ley SEP (Javiera: ¿Los 3 colegios?)... nos permite hacer eso. Entonces yo con la cantidad de personal que trabajan aquí, como es fundación son como 100 profesores, entonces tu traes alguien de afuera que viene y capacita aquí. O sea, hacemos cosas reconociendo diferencias en las características de cada establecimiento, si hay aspectos comunes y eso los atacamos en conjunto. Entonces, o sea... hay una parte del lenguaje que es muy importante recalcar ¡Trabajo en equipo!. Todo el mundo cuando tu le haces la entrevista laboral ¿ya? Todos saben trabajar en equipo, pero no es real, ¡hay que enseñarles a trabajar en equipo!, los profesores no sé donde vendrá esto pero son muy celosos de su espacio sala (risas), eso aquí nos ha costado años pero ya no existe. Aquí uno entra a la sala de clases, toma nota, se junta con el colega, una retroalimentación, sabes qué las debilidades y fortalezas. O sea... aquí ningún profesor se extraña si entra la jefa de unidad técnica, o entra el jefe de departamento o entra el director y observa su clase. Las clases son abiertas. De hecho dentro del proyecto, pensando en el 2015 ya vamos en otra etapa que la estamos trabajando, la inserción de apoderados dentro de aula que contribuyan al aprendizaje de los alumnos. Nosotros estamos consientes que tenemos a muchos papás profesionales y/o técnicos que pueden ser un aporte importante en una clase. Entonces estamos trabajando para que el próximo año en ese catastro para hablar con algunos de esos</p>

	<p>papás y el próximo año nos ayuden.</p> <p>La incorporación de la tecnología, hemos capacitado a nuestros profesores para que se use más tecnología, o sea... ya no solo que presentar en el data lo que antes se presentaba en el pizarrón (risas) ¡ya no! eso no es usar tecnología, sino hacerla más interactiva, más relación alumno profesor.</p> <p>Estamos trabajando pensando en este proyecto como hacerlo, porque tiene que ser dinámico, nuestros niños son dinámicos, nosotros debemos serlo. Por ejemplo se está conversando mucho en nuestras reuniones, nuestros consejos, la evaluación. Si la forma de evaluar hoy en día es realmente la ideal, sobre todo cuando uno trabaja en habilidades, si al final la habilidad esta lograda que importancia pueden tener los 3 o los 4 que se sacó anteriormente si al final el objetivo lo ha logrado, ¿cuál es la nota que debe prevalecer? estamos en toda esa etapa de reflexión que va a significar educarnos de nuevo, educar a nuestros padres para que entiendan que ya no es un promedio. Estamos trabajando en esas cosas, estamos adelantándonos un poco a lo que viene ¡porque eso es lo que viene!</p>
Jesmina J.	<p>Y si bien entiendo, hay muchas... muchos proyectos para comenzar a cambiar toda esta visión que ayuda muchísimo. ¿Cómo es este el proceso de evidenciar que eso si se realiza?</p>
Director	<p>Bueno, la presencia en aula es importante en eso. Las cosas que estamos conversando, lo que nos estamos proponiendo efectivamente se lleva en aula. Además eh... algunos elementos de esta innovación, entender que en aula no es el único espacio de aprendizaje. Abrir el colegio a la comunidad también es un espacio de aprendizaje. La ley SEP te permite sacar a los niños. A veces es un poco engorroso el trámite con la secretaría para los permisos pero no hay duda de que mis niños cuando van al cine foro, ¿no es una instancia de aprendizaje? O sea el teatro, ese es otro concepto que estamos incorporando muy potentemente y que sucede a veces en los colegios a pesar de que pueda parecer absurdo, no es posible que un niño que sea seleccionado nacional en una determinada disciplina tenga un promedio 5.0 en educación física o un 6.0, o sea... es evidente que si es una eminencia en el deporte tiene que tener la mejor nota, es un ejemplo pero esas cosas pasan en los colegios, no es lógico que un niño que sea un artista en educación musical o en educación física no tenga buenas notas ¡no es coherente! o sea... los colegios y el proyecto tienen que apuntar hacia eso también, y para allá nosotros vamos. O sea, ¡hay diversos talentos!, no es culpa de los niños que la malla curricular privilegie más algunas áreas que las otras. Cada colegio viendo las características de sus niños debe ver para donde va cada criatura.</p>
Javiera C.	<p>O adecuarse, o darle las posibilidades por ejemplo si a tecnología se le quitó horas y hay niños que son talentosos no sé robótica, etc.</p>

	Darle la posibilidad de quizás un taller o ...
Director	Sabe, nuestro país no necesita solo médicos, abogados o ingenieros. Necesita artistas, necesita deportistas y aquí están po'. Yo debo darle a cada niño las capacidades para que él desarrolle sus talentos y sea una persona feliz. Yo puedo tener muchos abogados, ingenieros o muchos profesores frustrados (risas), ¡no queremos eso en ninguna área! ¡Eso es lo que debe hacer el colegio!
Jesmina J.	Entonces, cuando tenemos toda esta visión que se ve como muy buena para poder ayudar a los alumnos ¿lo hacemos a través de los profesores? Ud mencionaba.
Director	Sí, los profesores son lo más importante, es que sin profesores comprometidos con esta idea o sea... esto es irrealizable. El trabajo verdadero se produce en el aula. Y nosotros ahí nos hemos jugado mucho con profesores jóvenes, lo que significa por su puesto otras falencias porque la experiencia sin duda es un aporte. (sonido celular director ... pausa por unos minutos de la entrevista) ¿En qué estábamos?
Jesmina J	Vamos en el proceso en el que se entiende que los profesores tienen un rol fundamental
Director	Si, si, y que ese es un rol eh... insustituible, por eso que eh... la, nosotros potenciamos mucho e insistimos mucho en conceptos tales como, en educación lo afectivo es clave, sin embargo existe un compromiso afectivo normalmente más potente en los cursos inferiores, por alguna extraña razón, padres y profesores hemos caído en la tentación de que como ya son más grandes pueden ir solos y eso de alguna manera también ha significado un poco el abandono emocional. Y este acompañamiento nosotros creemos que es clave, por lo tanto dentro de las posibilidades que el sistema te permite tratamos de hacer una educación en que los alumnos sientan que se les quiere, que importan y le damos color, le ponemos ahí, chiquillos ustedes pueden. O sea... ese estímulo es fundamental y en eso el hecho de que sean profesores jóvenes nos ayuda, a pesar de que la juventud implique a veces muchas cosas; falta de experiencia. O sea... ¿cometemos errores? sí, se cometen errores. Además tú haces la entrevista laboral pero no necesariamente todo lo que se dice en la entrevista termina siendo real.
Jesmina J.	Entonces, en ese mismo punto ¿Cómo se hace el seguimiento a esos compromisos que adquieren los profesores?
Director	Yo creo que los jefes técnicos hacen un trabajo muy potente con el apoyo de los jefes de departamento. O sea... esta presencia en aula te permite ver debilidades por principio siempre, siempre eh ... se hace un registro escrito.
Javiera C.	Si, una lista de cotejo que aparecía en el PME
Director	Una lista de cotejo, tú conver... y la retroalimentación. Principios,

	<p>instrucciones del director en esto; la retroalimentación por favor de inmediato, siempre hay algo bueno, o sea siempre tiene que haber algo bueno, cuando el diagnóstico no es bueno, o sea tienes que ir de nuevo y se hace una secuencia y se empieza, o sea cuando tú ves una clase más débil tienes que ir más, vas reforzando y ahí tienes que llegar a la conclusión en que hay que ser a veces muy profesional en torno aquí no hay na' que hacer. O sea... hay profesores que nosotros a esta altura ya sabemos no, no son para la realidad nuestra, porque esta realidad exige mucha, son muchas las variables en juego, por lo tanto exige mucha atención, mucha preocupación y mucho trabajo, o sea yo creo que lo que el colegio es hoy, es porque hemos dado respuesta a algunas preguntas eh... algunas preguntas que probablemente en otros lados se posponen. Por ejemplo, ¿Por qué nos va mal en el SIMCE? porque no somos buenos, o sea ¿hay variables que tienen que ver con la familia? sí, pero no son variables que nosotros podamos manipular. En función de nuestras variables asumimos la responsabilidad, o sea... si nos vamos hacer cargo de los buenos hay que hacerse cargo de lo malo no hay ninguna otra alternativa y si a los niños no les va bien, nosotros tenemos que buscar dentro ¿cómo les puede ir bien? O sea por lo tanto ahí hay un acto de humildad institucional, todos, todos nosotros somos objetos de perfeccionamiento, segundo si no trabajamos en equipo no lo vamos a lograr nunca, nunca. Yo creo que cuando hemos asumido esa tarea, hemos comenzado a mejorar significativamente, significativamente. Nosotros, yo creo que más allá de los puntajes, que muestran una mejora.</p> <p>El clima laboral ha contribuido enormemente a generar las condiciones para un mejor trabajo en equipo, de hecho yo lo puedo decir con propiedad, porque de las tres instituciones que forman esta fundación, ésta es la que hay mejor equipo, y es la que tenemos resultados más permanentes. Yo comparo con el otro colegio, y tengo algunos problemas a veces que no trabajan bien y no son tan buenos los resultados, si los factores internos influyen en la calidad del servicio, en este caso el servicio educacional.</p>
Jesmina J.	Había dentro de una las actividades que ustedes proponen en este plan de mejora el reforzamiento para los alumnos ¿Cierto? ¿Cómo se comparten los resultados de los avances de los alumnos?
Director	Haber, eh... nosotros tenemos como meta no necesitar reforzamiento. El reforzamiento es el primer, yo diría que el primer reconocimiento de que nosotros mismos estamos fallando en algo. Porque si tu creas reforzamiento es porque hay algo débil.
Javiera C.	No, no pero a nosotras nos llamó la atención que estaba enfocada a las dos partes. A los alumnos que tenían un mal rendimiento y con los alumnos que tenían talento.
Director	Sí, lo que pasa es que nos lo replanteamos antes no era así, pero lo replanteamos en torno a que la mayor parte de los recursos

	<p>siempre se destinaban a aquellos que estaban más débil y abandonábamos un poco a los que podían ser nuestros alumnos más exitosos, a los más talentosos, y por eso se replanteó. Entonces tiene finalidades distintas; el alumno que es talentoso requiere más también po', también es un gesto de solidaridad con él, darle lo que él está exigiendo y por esa razón creamos estos talleres especiales en que vienen todos los talentosos sobre todo bajo la siguiente prisma, que nosotros creemos que nuestros niños eh... ¡son muy capaces! ¡Muy capaces! A veces con pocas expectativas porque la historia propia le ha generado esas pocas expectativas, entonces nosotros ¿qué queremos? que esas expectativas crezcan y para eso les estamos dando más instrumentos, les estamos generando más contacto con otras instituciones, tenemos convenios importantes con casas de estudio superior que vienen acá, hacen cosas acá, conversamos mucho con ex alumnos que ya están en la universidad o ya son profesionales para que vengan para acá, tenemos profesores que estudiaron aquí.</p>
Javiera C.	¿En lo motivacional?
Director	<p>Exactamente, exactamente, nosotros en ese sentido también hemos colocado a alguien especial. Le hemos dado esa tarea a alguien, hay un rol asignado, o sea ... hay una persona que está a cargo de esa parte de la motivación, nosotros le llamamos orientación y la orientación puede ser profesional y la orientación también en términos de la formación de valores ¿ya?. Entonces no lo dejamos al azar, no lo dejamos en el discurso, invertimos en eso. Hemos creado premios pensando en eso, y hemos creado premios pensando en darle cosas que sean entretenidas para los chiquillos, desde entradas para el cine de eso estamos hablando, o les pagamos por ejemplo no sé ¿quieren ir a comerse un completo? ya le damos, los estimulamos o los profesores los llevan. Cuando hay buenos resultados ¡ya! ¡completos para todos! o sea... cosas concretas que vean ellos. Hacemos ciertas actividades en que tenemos dulces, les damos premios, los hacemos competir, por ejemplo aquí yo creo, no sé si en otros lados se hace pero en primero básico termina el ciclo de primero básico con una ceremonia "mi primera lectura", les hacemos una fiesta y les entregamos libros, invitamos a los papás, Entonces se vuelve algo muy entretenido, muy familiar, y yo me he sorprendido con los resultados de esto, porque de los años que lo hacemos ¡nunca me ha faltado un papá! o sea nunca hemos tenido un niño en que no venga nadie. Entonces al final yo hablo, aprovecho de decirle a los papás ojalá que esto sea hasta 4to medio porque ustedes de 2do, 3ro ya empiezan a faltar y parece que los niños los creen, o sea pareciera que a los niños chicos se les quiere más que a los niños grandes, y no es la verdad.</p>

Jesmina J.	Entonces, está este reforzamiento de ambos lados. Yo escuchaba que era por talleres para ellos.
Director	Matemáticas, lenguaje, sí.
Jesmina J.	¿Y hay una relación entre este profesor que hace reforzamiento con el profesor titular de los alumnos?
Director	Sí, tiene que haber, de hecho tiene que haber una correlación, o sea un alumno exitoso que le va muy bien en el taller tiene que verse reflejado en las notas. Nosotros, este principio se maneja en general ah, o sea no es coherente que las actividades extracurriculares no sean evaluadas, eso no es real. Un niño, por ejemplo nosotros tenemos orquesta, una orquesta, estamos formando una, o sea a ese niño le tiene que ir muy bien en música, no sería coherente que tenga malas notas. Lo que hablábamos anteriormente del deportista, esto es lo mismo. O sea... ¿por qué lo que hace el profesor fuera no sirve de aprendizaje y de medio de evaluación dentro de la asignatura? Tiene que serlo.
Jesmina J.	Ahí debe haber una conversación
Director	Ahí debe haber comunicación y una obligación de conversación.
Jesmina J.	¿Hay alguien que luego entonces monitorea esa conversación? ¿Cómo si es que estuvo o no estuvo? ¿Si se realizó o no?
Director	Eh... la jefa técnica tendría como responsabilidad de ver que exista esta coordinación. Ella es la responsable de ver que exista eso. Hay una persona que está a cargo en ese sentido, sí. Ahora, si tú me preguntas director ¿se está haciendo últimamente? le tendría que preguntar. Porque no todo llega necesariamente al director.
Javiera C.	Claro.
Jesmina J.	¿Y resulta lo mismo cuando vienen estas instituciones a parte que ud hablaba?
Javiera C.	Como las universidades por ejemplo.
Director	Osea, de hecho estos últimos años hemos hecho ¡unas verdaderas ferias! Se instalan con carpa, todo dentro del colegio y los niños van circulando, se quedan. Incluimos a Carabineros, vienen todos esos. Sale muy muy entretenido eso. Además que ellos también vienen, se promocionan, les dan obsequios a los niños, se van con sus bolsitas, su carpetita, felices, ¡se creen grandes! y además que cuando hacemos esto incluimos desde 7mo a pesar de que les falta, entonces ellos ya.
Javiera C.	Vamos directo a la U, expectativas altas al tiro.
Director	De hecho el colegio desde el próximo año va a formar parte de este proyecto PASE, que es un proyecto muy importante, que ya está confirmado en el Rebeca Fernández desde el próximo año. Se iba a intentar este año hacer algo pero no estamos claro, pero el próximo año estamos en el proyecto.
Jesmina J.	Entonces en los proyectos creo que obviamente se incluye a los profesores para que sepan que van a venir no sé Carabineros.

Director	Está todo planificado, hay una calendarización para eso, hay una persona que está a cargo de hacer esto, entonces ella en el consejo de profesores informa; estas son las fechas en que vamos a tener tal evento, porque como se hacen, se acotan a un horario, tiene que haber que no haya prueba, o sea ningún profesor me podría decir ¡ay es que yo tengo prueba a esa hora! No po'. Eso es la tarea de hoy.
Jesmina J.	Entonces ¿hay un rol?
Director	Es que pasa, haber... eso tiene que ver con algo que yo les planteaba anteriormente. Nosotros reconocemos que aula no es el único espacio de aprendizaje ¡no lo es!, de hecho aquí se está desarrollando un proyecto que por primera vez me funciona (risas) y es mérito de mis trabajadores de aquí y no de este director. Yo asumo que ellos, nosotros, yo participé con un proyecto que se presentó alrededor de 3, 4 años; "el invernadero". Contratamos una persona, se le proporcionaron los recursos y no funcionaba y no funcionaba y no funcionaba. Pero a partir del año pasado se empezó a dar un fenómeno muy interesante. Como nosotros en algunas actividades tenemos puertas abiertas a los padres, algunos padres se fueron acercando al invernadero. Conclusión, hoy el invernadero está a cargo de las mamás y ha sido un éxito. Un éxito desde el aprendizaje, porque siendo ésta una fundación también tenemos otro tipo de colaboración. Entonces una ingeniera agrónoma vino a capacitar a los papás y vino a ver qué es lo que están haciendo, los asesora. Un aporte, una ayuda que nosotros recibimos.
Javiera C.	¿Y los papás por si mismos empezaron?
Director	Por si mismos, de hecho ahora hay tres que les pagamos para que vengan como trabajadores también y le damos algo con la SEP, si para eso es, la SEP es para esto. Incorporamos a la familia, ellos se involucran con los niños, nos ayudan porque por ejemplo en los colegios la hora de la colación es muy compleja porque los niños, algunos se demoran 5 minutos en comer, ¿Qué haces con ellos la hora que falta? al invernadero, van a clases al invernadero, las mamás, entonces los niños tienen su propia plantita, que si lo visitan se van a dar cuenta que hay unos vasitos, cada vasito mire ahí cada uno tiene su plantita y los papás se encargan de apoyarlos. Ya tenemos acelgas, tenemos todo eso del invernadero. Es una actividad importante dentro del colegio, tiene un espacio y tiene un fruto, y tiene un fruto. Los niños aprenden de muchas formas hoy. Nosotros estamos en Reñaca Alto, en Reñaca Alto tenemos un poco más arriba gente que cría ganado ¿Cómo no va hacer distinto ir a ver las vacas, ir a ver las cabras? se puede. Hoy el sistema te permite esa flexibilidad, ahí hay biología hay de todo. O sea... nosotros hace tiempo estamos tratando además del cruzamiento de asignaturas. Ustedes saben que este concepto de

	asignatura tiende a desaparecer, yo no sé, bueno yo de la parte efectiva yo lo veo, ¡esto viene! Ahora tenemos una estructura de estas características, pero cuando un niño lee, o cuando un niño resuelve un problema en matemáticas, está haciendo algo más que matemáticas.
Javiera C.	Está comprendiendo el problema, está leyendo.
Director	Claro. Si nosotros como profesores somos capaces de tener esa comunidad para entender que el libro que yo le estoy dando le va a servir para 3 o 4 ramos, los 4 sacamos nota de ahí, los 4 nos juntamos y evaluamos en conjunto al alumno ¿Cómo lo ves tú? Bien. ¡Así debería ser! Y por último si el chico porque así tiene que ser el aprendizaje cuando es significativo, es más simple, es más fácil. A lo mejor con matemáticas el libro no es tan significativo, pero ese mismo libro si en otro ramo va hacer significativo ¡lo va a leer con más entusiasmo!
Jesmina J.	Entonces vemos que ahí , en todo este proyecto, este plan de mejoramiento educativo hay distintas actividades y siempre mencionaba Ud, tenemos un encargado para esto, tenemos un encargado, muchos roles ¿Todos esos roles no están siempre dentro del equipo directivo o sí?
Director	No, no, el equipo directivo en el fondo ocupa el rol de supervisor, de apoyo, sobretodo de acompañamiento. O sea nosotros, haber... es que ese también es un cambio de mentalidad. ¡El director no dirige el colegio! ¡El colegio es dirigido por un equipo! O sea dicho de otra manera, yo me puedo ir de vacaciones y esto funciona igual. Así tiene que ser. O sea... hay áreas que les corresponden a los directores.
Javiera C.	O sea, el colegio no cambia si Ud. no está.
Director	Es que no debería ser, o sea además, si es cierto a veces tenemos que hacer cambios, pero hacemos cambios cuando creemos que lo que estamos logrando no es lo que buscamos y por lo tanto tenemos que reanalizar como nos replanteamos y a veces introducimos cambios. Voy a poner un ejemplo, nosotros nos hemos dado cuenta que estos mismos departamentos no en todas las áreas funcionan igual. Hay áreas que deberían tener otra forma y estamos produciendo cambios en ellos, nos damos cuenta que así tiene que ser. ¡Esto no puede ser rígido! no lo es.
Jesmina J.	Y simplemente para terminar y ya fue gran parte de todo lo que nos dijo de verdad ¿Cómo valora Ud. la implementación de los planes de mejoramiento educativo en su institución?
Director	Haber... yo le doy una gran importancia, ¡sin duda! , lo hayamos buscado o no, nos ha ordenado. Yo creo que el que tú tengas exigencias concretas si te obliga. Nosotros los profesores no funcionamos distintos a los alumnos. Si los alumnos no tuvieran estructura, ciertas reglas que cumplir, sería un caos. No es distinto para el colegio.

	Yo creo en el SIMCE, yo creo en las evaluaciones estandarizadas, no estoy de acuerdo que la calidad del colegio se determine sólo con los resultados del SIMCE. Me parece injusto además, que los premios de excelencia se entreguen en función del SIMCE, porque un colegio es mucho más que aprender matemáticas, lenguaje y otras cosas. Un colegio es una introducción a la vida, es preparar buenos ciudadanos, buenas personas, en el caso nuestro ojalá buenos católicos. Pero no puedo, no puedo negar que el SIMCE ¡si es necesario! Nosotros necesitamos medirnos, necesitamos saber si lo que nos propusimos efectivamente se está logrando.
Jesmina J.	Entonces siente que este proyecto de plan de mejoramiento educativo...
Director	Es un aporte. Es un aporte al plan y encuentro sumamente coherente que las platas sean entregadas en función de un plan. Yo creo que la ley SEP es una muy buena idea y creo que también y reconozco que se ha ido perfeccionando. La primera ley SEP, la primera que se hizo no tiene nada que ver con lo de hoy, o sea hoy día nosotros y yo creo que en eso influye también la mirada que tiene el ministerio a través de sus departamentos provinciales, como hoy día se llama al superintendente. Yo creo que ellos se han ido dando cuenta. Cuando yo recibo una visita de ellos, ellos ven lo que hacemos y en general vamos bien o nos corrigen. Yo no veo ese afán de vamos hacer y bah' ¡no! nosotros nos sacamos la mugre y yo creo que ellos valorizan y bueno... por eso también creo que nos invitan a tanta cosa (risas) porque ven que nosotros, o sea me lo dicen; cuando nosotros venimos siempre vemos cosas nuevas. Bueno si de eso se trata, si no somos capaces de innovar ¿Cómo nuestros niños van a ser innovadores? Si no somos capaces de emprender ¿Cómo nuestros niños van a ser emprendedores? Si el profesor no viene contento ¿Por qué espera que sus alumnos estén contentos? Un profesor con la cara larga no invita a aprender (risas) ¡no! ¡da sueño! Esa es la verdad. Ahora, ¿hay mucho por hacer? Sí, yo esperarí que las autoridades se pongan un poquito más con la disciplina, la permisividad completa ¡no conduce a nada en la educación! al contrario vamos a pagar altos costos, la exigencia debe ser premiada, así como nosotros fuimos capaces de darnos cuenta que los buenos alumnos, los talentosos, necesitan también algo más. Yo creo que el sistema debe darse cuenta que los colegios que hacemos un buen trabajo, que no necesariamente se traduce en el SIMCE, también necesitan ser reconocidos.
Jesmina J.	Muchísimas gracias, por el tiempo, por todo.
Director	Un placer atenderlas. Ustedes nos han traído un regalo. Cuando ustedes nos dicen que somos el único colegio que hemos logrado eso. Eso es un reconocimiento. Así que espero que su trabajo, que espero tener en mis manos cuando lo terminen, sea un aporte a la

	educación.
Javiera C.	Muchas gracias nuevamente al director del establecimiento Don Francisco Javier Villagrán López. Esta entrevista luego de 40 minutos finaliza a las 10:40 hrs.

5. TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A ENCARGADA LEY SEP

FECHA	Miércoles 24 de Septiembre 2014
LUGAR	Colegio Juanita Fernández, Reñaca Alto, Viña del Mar
HORA DE INICIO	11:45 hrs
TIEMPO DE DURACIÓN	39 min
ENTREVISTADO	Srta. Javiera Iturra Iney
ENTREVISTADOR	Srta. Javiera Alejandra Carvajal Tapia

Participante	Diálogo
Javiera C.	Bueno, estamos acá en el colegio Juanita Fernández con la Srta Javiera Iturra, sicóloga de este colegio y encargada de todo lo relacionado con la ley SEP de las tres instituciones que posee la fundación del Padre Kepa Bilbao, siendo el colegio Rebeca Fernández nuestro objeto de estudio. Eh... la entrevista comienza un cuarto para las doce, del día miércoles 24 de Septiembre del año 2014. Eh... se le va a solicitar que primeramente nos diga su nombre, su cargo, su edad y que realice una reseña de su vida profesional hasta que llegó al cargo de ley SEP en el establecimiento.
SEP	Bueno, mi nombre es Javiera Iturra Iney, eh... soy sicóloga de la Universidad Católica de Valparaíso, tengo un magíster en dirección y gestión escolar en la Universidad del Desarrollo junto con Fundación Chile. Tengo 34 años. Llegué a este colegio en el años 2008, eh... luego de haber trabajado en distintas áreas en realidad. Había trabajado en educación, pero en escuelas especiales específicamente y como había trabajado en escuelas especial en lo que es evaluaciones intelectuales, yo llegué a este colegio porque en el 2008 se abrió el programa de integración escolar acá. Entonces necesitaban una sicóloga que hiciera las evaluaciones intelectuales para ingresar a los niños por discapacidad intelectual leve. Eh... yo llegué con 10 horas a este colegio y bueno, trabajaba en los tres colegios. Al final era casi nada, pero como necesitaban

más que nada para la evaluaciones estaba con eso y ahí paulatinamente fui tomando más horas porque poco a poco me fui metiendo un poco más en el ... en ver la realidad de lo que necesitaban, ver que en realidad se necesitaba mucha ... alumnos que atender, derivar casos, etc., problemas emocionales. Empecé a ver todo ese tema aparte de los alumnos del PIE. Eh... después empecé a incorporar algo de orientación vocacional y así llegué hasta tener ya la jornada... actualmente tengo 45 horas de contrato (Javiera C: Jornada Completa)... Claro, cuando yo llegué no había más, nunca había existido psicóloga tampoco en el colegio. Eh... y cuando en el año, justamente en el año 2008 se firma el convenio con la ley SEP, entonces yo no tenía idea tampoco de lo que se trataba, bueno como nadie sabía. Eh...el director lo mencionó en una oportunidad y como yo soy copuchenta (risas) y me insta saber y ver de qué se trata y además el director me dijo que era una nueva posibilidad para generar nuevos proyectos, para buscar intervenciones novedosas, tal vez mejorar. Entonces por ahí, tal vez yo puedo presentar algún proyecto y empecé a averiguar en qué consistía la ley SEP. Eh... y como en realidad al parecer estaban todos más metidos en la cotidianidad del colegio, llegó un momento en el que era Noviembre más o menos del 2008, y no se había hecho nada. ¿Por qué? porque nosotros tuvimos, eh...no sé si les contaron un poco... una incorporación bastante... eh... complicada. Porque en un momento nos dijeron ¡no si ustedes firmaron el 2008!, pero son de la segunda... de la segunda cohorte, entonces todavía no los vamos a citar a reuniones, etc. Cuando en Noviembre nos dicen ¡No, ustedes deberían haber ido a todas las reuniones que citamos durante este año!, y tienen que presentar el diagnóstico institucional y todo al no sé... 15 de Diciembre, una cosa así. (Javiera C: Menos de un mes).

¡No teníamos nada!, y en ese momento eh... cuando el director hace una reunión, en el fondo... yo era la única por lo menos que me había leído qué era la ley SEP, de qué se trataba, cuáles eran las áreas de intervención, porque previo a que nos dijeran esto de los 15 días yo eh ... voy donde el director y le digo ¿sabe qué? mira hay que hacer esto, un diagnóstico institucional, hay que aplicar ciertos indicadores, ver en qué niveles estamos y aprovechemos estos días, eh... como pa' poder hacer un trabajo con tiempo para que no nos ... para que el próximo año ya entremos más al de lleno a trabajar, a saber lo qué hay que hacer. Entonces nosotros

	<p>jurábamos que estábamos haciendo como un trabajo adelantado, era como casi que estábamos ¡casi de mateos!, aprovechando el trabajo con tiempo y ¡menos mal!, que cuando nos dicen, ya teníamos todo el trabajo... el diagnóstico, pero de la gestión, porque todo el diagnóstico de la velocidad lectora, que había que hacer de diagnóstico pedagógico, tuvimos que hacerlo... eh ¡full!, porque lo hicimos en Marzo, fue... eso fue nos dijeron eso en Marzo del 2009 y nos dieron plazo hasta como el 30 de Abril. O sea...al final el 2008 no se hizo mucho. Y el 2008 me acuerdo que nosotros, claro... entre la fecha entre Pascua y Año Nuevo que son los últimos días que ya los profesores han salido y han cerrado todo, yo ahí fue cuando le dije al director, bueno, aprovechemos estos días que los profesores ya no están haciendo nada, que están más relajados y hagamos el diagnóstico institucional. Trabajaron en grupo y todos participaron en ese diagnóstico inicial. Eh... para que después volvámos en Marzo y hacemos con calma todo el resto de las evaluaciones ¡pero no!, resultó que en Marzo tuvimos que hacer 15 días, tomar (Javiera C: todo lo que no había evaluado). Todo el colegio aplicando pruebas y tomando velocidad lectora ¡como locos! y... (Javiera C: Claro porque se toma en matemáticas y en lenguaje diferentes áreas) Claro, diferentes áreas, entonces haciendo todo. Y en realidad el primer PME que salió yo creo (risas) fue, bastante malo, bastante malo porque ahora uno lo ve y había actividades, no sé acciones que no tenían mucho sentido pero bueno, para ser primera vez.</p> <p>Y en esa oportunidad, cuando se firma el convenio del 2008, eh... yo como te decía empecé averiguar y ahí fue cuando el director, a raíz de que yo era la que más sabía me dice ¡Ya, tú vas a ser la encargada de la ley SEP!, y ahí yo ahí sigo haciéndome cargo, sigo siendo mis horas de servicio de psicóloga y hacía la ley SEP. Entonces pasó así creo que el 2009, o sea... yo el 2009 terminé colapsada porque era entre tener todas las derivaciones, los casos de los niños PIE, los talleres y además tenía que ver la SEP, en realidad era mucho y creo que fue el 2010, cuando el director dice: ya bueno hay que tener a otra psicóloga y así se arma después un equipo.</p>
Javiera C.	¿Para el PIE?
SEP	No, lo que pasa que actualmente existe un equipo sicosocial. Que yo soy la coordinadora, que aparte de ser la coordinadora de la ley SEP, soy la coordinadora del equipo sicosocial, en donde yo, eh...

	<p>en el fondo coordino las acciones en esas áreas en donde hay una asistente social y tres sicólogas más. Eso pasó entre el 2008 y hasta hoy día que hay esa cantidad de sicólogas. Y eso significó que yo llegara un momento en que solo coordino esa área, pero todas mis horas son para la ley SEP.</p>
Javiera C.	<p>Enfocadas solamente en la SEP ¿Por qué es mucho?</p>
SEP	<p>Sí, porque muchas veces se fue dando que, eh... para poder hacer un buen trabajo, es imposible que lo haga una persona que además tiene que cumplir otras funciones. Como quizás pasa en otros colegios, por ser mucha carga horaria.</p>
Javiera C.	<p>Ya, ¿Qué motivación la llevaron a elegir la carrera de psicóloga? ¿Y que se enfocara después en el área de educación?</p>
SEP	<p>Eh... si, es que eso fue surgiendo como con el paso del tiempo en realidad porque en general la mayoría de las personas, cuando uno entra a estudiar psicología, tiene más la visión de la psicología clínica, eh... de una intervención presumanizada. Siempre pensé en trabajar con los niños, que era lo que me gustaba, me gusta en realidad, eh... y de ahí fui derivando a la psicología educacional, que también siempre me gustó. Pero cuando uno sale a buscar trabajo en realidad, yo buscaba en lo que fuera (risas) ¡salvo algunas excepciones!, que siempre dije no, que no me gustaban por temas personales, etc. Pero... dentro de las opciones que surgieron, fue trabajar en colegio. Primero trabajé en una escuela especial y después surgió este tema. Entonces como ya estaba metida en el tema educacional y empecé a ver que había como harta necesidad (Javiera C: más la atención llamó)... más la atención me llamó, y ahí fue como me incorporé al magister en dirección y gestión escolar y de ahí. Espérame un poquito (interrupción de entrevista por unos minutos por parte de una docente de la institución)</p>
SEP	<p>¿En qué estábamos?</p>
Javiera C.	<p>En lo de la escuela especial.</p>
SEP	<p>Ah bueno... que partí en una escuela especial, después me vine al PIE, empecé meterme más en el tema de educación y yo sabía ya hace un tiempo que quería hacer un magister pero no me decidía mucho en qué, porque también lo clásico es hacer un magister en como de las mismas pruebas de psicodiagnóstico, como más netamente de psicología. Pero después me decidí por el tema de gestión escolar porque estaba ya metida en la SEP y porque además lo vi y considero que termina siendo una... ventaja profesional porque es muy raro que un psicólogo se maneje en</p>

	<p>educación. Y que hable en términos de educación y en los conceptos como que puede hablar claramente y entender la realidad de un profesor , porque un psicólogo viene como de otra área, entonces no entiende mucho ¡la cultura educacional! (Javiera C: lo que se vive dentro de un colegio)</p> <p>De hecho yo en el magíster, era la única que tenía otra profesión.</p>
Javiera C.	¿Todos los demás profesores?
SEP	Sí, entonces eso también me indica que... también termina siendo una ventaja para mí. Que manejo algo que no propiamente de mi profesión
Javiera C.	En este colegio ¿cómo se organizan para elaborar el plan de mejora?
SEP	Actualmente el plan de mejora, eh... se cen... haber como ha ido perfeccionándose el mismo plan, nunca es un plan tan distinto al inicial ¿ya? Entonces obviamente hay cosas que se fueron eliminando porque no tenían sentido, porque en un principio hicimos, no sé, 80 prácticas, 80 acciones. Y después cuando fuimos aprendiendo, y también con las distintas exigencias del ministerio nos dimos cuenta que había que hacer acciones, tal vez, unas que involucraran a otras y que no era necesario tanto.
Javiera C.	¿Para qué se pudieran llevar a cabo en el tiempo?
SEP	<p>Exactamente. Claro... y además si no es una cantidad de evidencias que tienes que encontrar de las 80 prácticas, que ¡mucho!</p> <p>Eh... y como se va perfeccionando en el fondo, el trabajo se centra más en el equipo directivo...el equipo directivo de los 3 colegios ¿ya?, porque nosotros nos juntamos como fundación y ahí eh...vemos el plan de mejora. Igual este año, se han ido haciendo modificaciones porque este año partimos primero con un análisis con la gente de departamento, que son en el fondo parte de los profesores, como también hemos hecho un trabajo... inicialmente partió todo con los profesores, pero nos hemos dado cuenta que también para ir ahí afinando en el detalle con toda la masa de profesores ¡es mucho! ¡es imposible!, entonces por eso es por subsector, o por área, entonces en los jefes de departamento podemos recoger la información que ellos traen de el ciclo en el fondo, o por el subsector, y de ahí lo vamos puliendo específicamente en el equipo directivo. Eso es lo que se hace hoy en día.</p>
Javiera C.	Actualmente.

SEP	Sí, como te digo hemos pasado por diversas metodologías, pero el más pulido es el que se centra en el equipo directivo. O sea... el equipo directivo ve el detalle de cada una de las prácticas, en qué nivel estamos, por qué, qué falta, todo eso.
Javiera C.	Entonces anteriormente como entiendo se hacía con todos los profesores.
SEP	Sí, todos los profesores, pero también terminabas agotada, demasiadas opiniones, demasiada diferencia. O sea... ponerse de acuerdo, cada vez trabajaba más gente, entonces ponerse de acuerdo 180 personas ¡no! (risas).
Javiera C.	¿Cómo se realiza el seguimiento de las actividades comprometidas en el plan de mejora?
SEP	El seguimiento lo hago yo. Eh... yo soy la que voy viendo cada cierto tiempo, por ejemplo nos juntamos en el equipo directivo. Ya... esta acción se está haciendo, esta no, esta está a cargo tuyo, que es lo que has hecho, tienes las evidencias, recuerda que tienes que tener esto y esto otro, en qué etapa vamos, o yo voy revisando... oye esta acción, voy donde el director ¡no se ha hecho!, ¿no se ha hecho por recursos? ¿cuándo la vamos hacer?, quedan tantos meses. Yo soy la que voy viendo si se va cumpliendo o no, y por lo tanto yo también voy eh... asegurándome de que la persona que lo ejecuta valla guardando las evidencias para dar cuenta de ese seguimiento.
Javiera C.	Sí, porque tengo entendido que todo eso se sube a una plataforma, tiene que llegar al ministerio.
SEP	Es que, no sé cómo va a hacer este año pero en realidad, pero hasta el año 2012 venían al final de año y se iba acción por acción y tenían... ya por ejemplo: generación de departamentos de trabajo, entonces te decían ¿Qué tiene de evidencia? Y ahí uno le iba mostrando cada una de las evidencias. Entonces inicialmente, no se po' el año 2010 cuando teníamos, si hoy día tenemos 14 prácticas, teníamos en esa época eh... 60, entonces estábamos un día entero. Y decían que en otros colegios podían estar tres días revisando evidencias. ¡Así de arduo el trabajo! Ah... pero el año pasado no ... (Javiera C: ¿no fue así la revisión?) No, hubo revisión, porque además cambio de gobierno, todos esos cambios, no hubo revisión, no vinieron. Solamente uno sube, uno dice por ejemplo de tal acción cumplimos el 80%, por qué... pero yo podría estar inventando lo que subo, pero se supone que ellos pueden venir en cualquier momento y yo tengo que dar cuenta a

	<p>través de la evidencia el por qué puse el 80 y que en realidad no es el 20. Nunca han venido, nunca más. Y el año 2014... hasta el año 2013 si tuvimos asesoría ministerial, en donde ellos venían, eh... venían como 6 veces en el año más o menos y esa asesoría veían ellos en qué estaba, en qué etapa, como hicimos este, entonces nos iban como asesorando. Pero este año, nosotros incluso pedimos específicamente que nos mandaran los mismo asesores porque ya conocen la realidad, y eso es lo complicado que de repente venían por ejemplo alguien que ni siquiera sabía o conocía el colegio, entonces empezar a explicarles la realidad escolar, entonces ese tema era súper complejo. Entonces este año pedimos el mismo asesor a la secretaría y finalmente nos dijeron que este año nosotros no estábamos dentro del grupo de asesorados y que se le iba a dar prioridad a los colegios municipales. Y nosotros quedamos totalmente afuera, y nunca más vinieron, nunca más nos pescaron (risas). Así que suponemos que ¡vamos bien!</p>
Javiera C.	<p>Es que a lo mejor también, los tomaron en consideración que ya habían trabajado bien.</p>
SEP	<p>Claro. A parte que ellos nos dijeron que llegaban a colegios en donde no tenían nada, no tenían evidencias, no había PME, o había un PME sin pies ni cabeza. Entonces igual veían que aquí estaba más o menos ordenado el tema.</p>
Javiera C.	<p>¿Entonces podemos decir que los roles de diseño, implementación y monitoreo en el PME están a cargo de Ud?</p>
SEP	<p>Sí.</p>
Javiera C.	<p>¿Cómo se organizan y se seleccionan las temáticas de los consejos de profesores?</p>
SEP	<p>Las temáticas de los consejos de profesores se organizan en Enero, antes de partir el año. O sea... el colegio todos los consejos de profesores del año ya están planificados en Enero, entonces el profesor llega en Marzo y se le dice ¡estos son los consejos de profesores que vamos a tener dentro del año! Obviamente con una temática general, no con el detalle. Eh... nosotros en Enero nos juntamos el equipo directivo más todos los jefes de departamento, y entre todos se hace ese diseño de cada uno de los consejos de profesores, viendo no sé si hay fechas de aniversario, consejo de aniversario, consejo de 18 de septiembre, para ver alumnos PIE, consejos... y así se le va poniendo un tema a grandes rasgos, o sea consejo disciplinario, consejo académico, se van viendo distintas temáticas, consejos de orientación y así está todo hecho el</p>

	calendario de año. Obviamente con cierta flexibilidad porque a veces ocurren cosas, pero en general ese programa se cumple.
Javiera C.	Sí, porque en los PME nosotras nos dimos cuenta que estaba escrita en las acciones de todos los años la calendarización anual.
SEP	Ah claro, es que nosotros tenemos la calendarización anual de los consejos de profesores y de las actividades académicas. Eso se les entrega a todos los profesores en Marzo. En el fondo los profesores, todos se van de vacaciones el 30 de Diciembre y en Enero seguimos viniendo el equipo directivo los primeros 15 días y los jefes de departamento y ahí se organiza todo el año que va a empezar en Marzo. No se llega a Marzo a hacerlo, en Enero queda listo horarios y todo.
Javiera C.	Entonces como se toman acuerdos dentro de estos consejos ¿se realiza algún seguimiento por si se cumple?
SEP	No, es que no hay un seguimiento. Es que nosotros en realidad ya que nos toca el próximo lunes, el próximo consejo; a ya, y así tenemos el tema del consejo al tiro, nadie piensa en inventar otra cosa porque para eso está. Y de hecho incluso los profesores a veces se quejan o se han quejado cuando hacemos una modificación por X cosa, porque ellos dicen ¡no! porque este consejo era para hablar de... o por ejemplo ese mismo día de las 2 horas de consejo vamos a tener solo media hora para hablar de este tema porque vamos a tener que tocar este otro que surgió e igual les complica, porque ellos también esperan dedicarle ese tiempo a ese tema.
Javiera C.	¿Entonces los consejos de profesores se vinculan con el PME? ¿Directamente?
SEP	Sí, aunque eh... de repente a ellos les cuesta ver esa parte de vinculación y cuando no están tan ligados, si bien en un consejo o más de un consejo, les explica cada una de las practicas, este es el PME, a esto se llegó, a esto llegó el equipo directivo, estas son las prácticas, estos son los responsables, se hace todo eso. Pero a veces no queda claro, de que no sé... ¡todas las acciones diarias del colegio tienen que ver con el PME! porque a veces los profesores lo separan, entonces ¿y esto es SEP? si al final ¡Todo es SEP! ¡Porque el PME es todo el colegio!, no es algo anexo.
Javiera C.	Sí, eso también nos comentó el director, que costó interiorizar a todos los profesores que era una sola cosa.
SEP	Sí.
Javiera C.	Porque en otros colegios sabemos que por ejemplo ya hay que

	rendir a la SEP y prueba especial para la SEP y acá es diferente la situación.
SEP	Claro, de hecho este año estamos haciendo esas pruebas no distintas en el fondo, o lo que pasa es que ¿esto es SEP o es SIMCE?, cuando o sea es lo mismo, no pueden ser dos cosas distintas, si van hacia el mismo objetivo.
Javiera C.	¿Cómo se motiva a los profesores para fortalecer las prácticas pedagógicas?
SEP	¿Cómo los motiva desde el equipo directivo? O ¿Cómo se motivan ellos?
Javiera C.	Respecto al equipo directivo, además de que nosotras leímos dentro de los PME que existían capacitaciones, trabajo de pares, trabajo por departamento, etc. Con respecto a eso ¿Cómo funciona, como se lleva?
SEP	Haber, nosotros creamos el año pasado. Este es el segundo año con departamentos. Hemos tenido... o sea de todas maneras es positivo, pero hemos tenido ahí algunos conflictos que tienen que ver con... ¡hay que ir mejorando! Principalmente tienen que ver con la capacidad de liderazgo también del jefe de departamento. No es porque el departamento en si no sea... no sirva, pero a veces el tiempo que se utiliza o para qué se utiliza ese tiempo que tienen para reunión de departamento no es tan eficiente ¿ya? Ahí los departamentos, se ve como ya más el detalle de la parte pedagógica, en el fondo es como una instancia en donde pueden ver específicamente qué están trabajando en sala, en qué... qué habilidades están más desarrolladas, los desafíos, etc., y dentro del tema motivacional específicamente que los hemos incorporado en los PME es premiar en el fondo con capacitación a las personas que se destacan, eh ... bueno recibir a quienes vienen y dicen quiero ir quiero capacitarme, en este establecimiento en general se escucha esa parte, y además hace unos años venimos premiando a final de año a ... como al personal destacado.
Javiera C.	¿Y ese personal destacado como se elige?
SEP	Se elige en la reunión del equipo directivo, basándose en ciertos criterios que definimos de acuerdo a lo que queremos destacar. No sé po', de compromiso, de responsabilidad en su labor, destacarse en la parte también pedagógica, etc., también este año se incorporó premiar al... tema de la jefatura, a quienes se destacan como profesores jefes y ahí también se hizo una pauta de evaluación, eh... que también fue conocida por ellos antes, se guardó esa

	información, y ahora cualquier profesor puede venir y saber en qué indicadores están más débil como para poder también trabajarlo.
Javiera C.	Es decir que existe una retroalimentación
SEP	Sí.
Javiera C.	Nosotras sabemos que se realizan observaciones en el aula a cargo de la UTP. ¿Cómo se hace seguimiento a los compromisos que se llegan luego de la observación?
SEP	Bueno, justamente una de las cosas que este año se ha tratado de incorporar más, porque la observación de clases a estado presente en casi todos los PME, pero nos pasaba que fui una vez y de ahí no. Y la idea de perfeccionar es que este año se ha tratado de implementar sistema de seguimiento, en donde el jefe de UTP o el jefe de departamento, va y observa por ejemplo el desarrollo de ¡toda una unidad!, donde va a todas las clases a observar, a todas las clases de esa unidad. Entonces ahí inmediatamente va haciendo una intervención de ver si incorpora las sutilezas que se le van haciendo.
Javiera C.	Claro, para que el seguimiento sea fructífero al final.
SEP	Sí claro.
Javiera C.	¿Cómo se utilizan los resultados de aprendizaje de los alumnos? Porque nosotras vimos dentro de los PME que se hacia un análisis al comienzo, intermedio y final.
SEP	Si. Eh... como todo por ahí hemos pasado por distintas formas, pero ahora en general los resultados se analizan, los analiza el departamento y el departamento en base a esos resultados tiene que ir generando sus propias medidas remediabiles para por ejemplo; eh...mejorar en las habilidades que están mas descendidas. O sea cada departamento tiene que ir viendo, o decidir por ejemplo; medimos todos estos indicadores pero encontramos que en re... si bien podemos estar en todos un poco más bajo, creemos que los más importantes son estos dos, y en estos dos vamos hacer... se enfocan y ¡vamos a darle durante estos dos meses!, y qué vamos hacer, y ellos definen; ya vamos hacer tal cosa. Ahí depende mucho de lo que decida el grupo de departamento.
Javiera C.	Nosotras también leímos dentro de los PME acerca de los reforzamientos a los alumnos ¿Cómo se organizan?¿Cómo se comparten los avances de ellos? Porque también nos llamó la atención que no solo es reforzamiento para los alumnos que tenían problemas de rendimiento, porque también se enfocaban en los

	alumnos con talentos.
SEP	<p>Eh... sí. Mira en general, creo que pasamos por una curva, como que llegamos al peak de los reforzamientos (risas), y yo creo que teníamos reforzamiento de todo, entonces nos dimos cuenta que tampoco era... no era beneficioso. Además estábamos eh... ¡colapsando a los niños!, o sea sobrecarga horaria y los niños ya después no podían ir a fútbol porque tenían reforzamiento de esto o de lo otro, entonces tampoco tiene sentido. Y en realidad también valoramos mucho el tema de las actividades extracurriculares porque también es parte de la formación y buscar los buenos resultados también tienen que ir de la mano con buscar los espacios de recreación, de convivencia, etc., entonces no, definitivamente los reforzamientos eh... se ha ido disminuyendo, centrándose en los alumnos que como que deja fuera el PIE. Esto quiere decir, porque el PIE tiene ciertas exigencias y tiene cupos. No puedes tener más de 5 niños PIE en un curso, pero la realidad ¡no es así! Y a veces uno dice hay situaciones en las que tú dices no sabes qué no puedo recibir a un niño con TEL, pero las dificultades del aprendizaje te vas dando cuenta después, entonces al final igual te encontrai' que tienes más de 5 niños y puedes tener hasta 15 niños en un curso con dificultad de aprendizaje ¿y qué haces con los otros?, si no los puedes tener dentro del PIE, porque no te lo permite. Entonces esos niños se van al reforzamiento, o ... tratamos de buscar asociados a los mismos talleres instancias como para fortalecer a los alumnos como más brillantes o destacados, por ejemplo no sé; hay un taller de robótica, algo que sea asociado a la parte pedagógica.</p>
Javiera C.	También se nombraba que el reforzamiento a veces lo hacían personas anexas al colegio.
SEP	<p>Sí, es que hemos... depende. Los reforzamientos los han hecho personas que eh...son de afuera o a los mismo profesores se les paga horas extras con boletas de honorario para que haga ese reforzamiento. De hecho, el énfasis este año, más que el reforzamiento, el tema se ha asociado a lo que es como preuniversitario, se hace desde primero medio. De primero medio existe este preuniversitario que en el fondo ocupa el lugar del reforzamiento y lo otro que también hacemos es nivelación en Enero de los alumnos nuevos que también es una forma de reforzamiento. Nivelación en Lenguaje y Matemáticas, todos los alumnos nuevos que llegan y en el diagnostico que se les hace</p>

	para ingresar aparecen descendidos, se matriculan pero con el compromiso de que tienen que venir a nivelación en lenguaje y matemáticas durante como 2 semanas de Enero. Los realizan los mismos profesores, y se les pagan horas extras.
Javiera C.	También leímos acerca de unas encuestas que se realizaban, a los papás, alumnos, entre ustedes ¿Qué se hace con los resultados de esas encuestas?
SEP	Se analiza, bueno se analizan en los consejos de profesores, en las reuniones de equipo directivo y ahí bueno se van tomando como ideas, para después también considerarlos en el PME. O sea, no es que tampoco haya mucha relación con lo que se hace, pero si influye cuando por ejemplo los alumnos evalúan mal respecto a las opciones de actividades extra programáticas. Al año siguiente le ponemos más énfasis en eso, lo consideramos, de hecho todas las actividades, todos los talleres extra programáticos son pagados por la ley SEP ¡Todos!, fútbol, taller artístico, take one do, ballet, música.
Javiera C.	Acercas de las organizaciones externas que se vinculan ¿Cuál es el propósito de vincularlas con el establecimiento?
SEP	Si, haber es que lo que pasa es que eh... el PME, dentro de las exigencias que te hacían ellos era que tenías que tener una acción que tenga que ver con la vinculación con el medio. Por eso es que los primeros PME aparece como súper detallado tener contacto con universidades, o tener contacto con consultorios y centros de atención sicosocial. Eso actualmente igual está incorporado pero dentro de un gran proyecto que es el plan de formación valórica y convivencia escolar. Y dentro de ese proyecto, tuvimos que pasar por todas esas mini acciones que están incorporadas dentro de lo mismo porque dentro del plan de valórica y convivencia escolar implica todo lo que es orientación vocacional donde destacan las universidades, para que vengán hacer charlas y todo eso. Y además el trabajo de atención con los alumnos, los profesores derivan a un alumno por situaciones sicológicas, eso significa la contratación de un grupo sicosocial, además de todo lo que hace con los planes antidrogas o bullying. Todo lo anterior se paga con la ley SEP.
Javiera C.	Y para terminar la entrevista ¿Cómo valora Ud. la implementación de los planes de mejoramiento educativo en su institución?
SEP	Yo encuentro que cada vez obviamente se va mejorando, cada vez eh... se incorporan más personas, cada vez pero es una cosa

	<p>como de tiempo también, porque también llega un momento que como que el PME lo conocía prácticamente yo y si bien en algún momento lo trabajamos con el equipo directivo, llegaba como si ya lo hicimos y veía como si hácelo tú como hoy en día que los veo presentes. De a poco se ha ido también mejorando en ese sentido. Pero siempre como que faltan cosas, esto de que el profesor este más consiente que el PME es algo que tiene que ver con toda su práctica pedagógica, con todo lo que se hace en el año y no tiene que ver necesariamente con la acción que involucra plata, porque muchas veces los profesores lo asociaban ah como ¡la santa SEP! como que la SEP era plata, entonces todos querían hacer de todo porque claro plata extra, entonces uno les decía pero necesito las evidencias de tal cosa que hiciste en clases y te decían pero eso no es SEP, pero que si es SEP, porque tiene que ver con desarrollar las habilidades que se han ido viendo, pero ¿es que a mí nadie me paga por eso?, pero si te están pagando es parte del sueldo que tienes todo el tiempo no necesariamente todo tiene que ser un sueldo extra y ahí nos paso que nosotros inicialmente las pruebas de la SEP las hicieron los mismos profesores del colegio, después las hizo personal externo y hoy en día hemos vuelto a los profesores. La idea de que sean una misma prueba de eso sacas una nota.</p> <p>Yo lo valoro de una manera positiva siempre pensando en que puede mejorar.</p>
Javiera C.	Muchas gracias por darnos su testimonio y ayudarnos así en nuestro trabajo de tesis.
SEP	No de que, gracias a ustedes, y espero verlo cuando esté listo.

6. TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A EQUIPO DIRECTIVO

FECHA	Miércoles 24 de Septiembre 2014
LUGAR	Colegio Rebeca Fernández, Reñaca Alto, Viña del Mar
HORA DE INICIO	09:20 hrs
TIEMPO DE DURACIÓN	01:35 min
ENTREVISTADOS	Srta. Dayana Donoso. Sr. Gonzalo Ortega.
ENTREVISTADOR	Srta. Javiera Alejandra Carvajal Tapia

Participante	Diálogo
Javiera C.	Bueno, estamos acá en el colegio Rebeca Fernández nuevamente para realizar la entrevista con el equipo directivo compuesto por la jefa de UTP y el subdirector del establecimiento. La entrevista comienza a las 9:20 de la mañana y primeramente se les solicitará que se identifiquen con su nombre, su cargo, su edad y que realicen una reseña de su vida profesional hasta que llegaron al cargo de UTP y subdirector respectivamente del establecimiento.
Subdirector	Mi nombre es Gonzalo Ortega, subdirector del colegio Rebeca Fernández, soy profesor de música eh ... y tuve un postgrado en arte y patrimonio cultural eh... mi trayectoria, bueno yo llegué el año 2006 al colegio, yo soy ex alumno de este colegio y llegué el año 2006 a hacer clases pero con 15 horas y estuve haciendo formalmente clases hasta el año 2009 y el año 2010 asumí como subdirector entre; tenía 10 horas de clases y tenía el cargo, entonces fue bien difícil de llevar porque tu comprenderás ... eh paralelamente yo trabajo en la universidad, tengo 5 horas en la cátedra de pedagogía en música, en dirección coral y práctica coral, la verdad reforzando técnica vocal en un taller que es coro de cámara ¿ya?, eso lo inicié hace 2 años y en mi segundo año ahí con contrato honorario y profesoralmente hablando es eso. Tengo 31 años, soy padre hace 8 meses (risas), hace más meses en verdad, pero feliz de estar en esta institución.
UTP	Bueno mi nombre es Dayana Donoso, soy profesora de lenguaje en enseñanza media, eh... también al igual que el subdirector tengo un postgrado en literatura que es área en que yo me especializo. Bueno en cuanto a cuanto llevo en el cargo, la verdad que llevo un año, este es mí segundo año, un año y fracción llevo. En cuanto a

	<p>la trayectoria profesional en algún momento seguí la ayudantía académica en la universidad, tomando algunas asignaturas y posterior a eso entré trabajando en el colegio Juanita Fernández, 6 horas, ese fue el primer año y posterior a eso ya fue creciendo un poco la carga y principalmente trabajé 3 años formalmente haciendo clases en media. También trabajé a la par en los primeros años en un colegio particular pagado, que también me dio la otra mirada, la otra experiencia de tener otro ámbito, otro grupo humano, con otro objetivo de colegio también y en realidad bueno yo tengo 28 años, soy soltera (risas), y la verdad que al igual que subdirector súper contenta de trabajar en esta institución.</p>
<p>Javiera C.</p>	<p>¿Qué motivaciones los llevan a ser parte del equipo directivo del establecimiento?</p>
<p>Subdirector</p>	<p>La verdad que se da por añadidura, porque nosotros... por lo menos yo cuando asumí el cargo había un... los colegios estaban un poquito más separados de lo que están hoy día. El equipo directivo yo debo decir que se fue formando, Dayana quizás les puede decir algo parecido... pero en el año 2010 si bien los colegios trabajan en conjunto con los demás colegios a cargo del equipo directivo se juntaban con la incorporación entre comillas un encargado por colegio se focaliza esta modalidad de trabajo, ya que juntarse periódicamente, analizar las cosas pedagógicas y no pedagógicas de un colegio y de alguna forma ir haciendo un seguimiento semanal de lo que ocurre dentro del establecimiento ¿ya?</p> <p>Se da por añadidura, pero creo que ha sido una modalidad de trabajo que ha dado frutos positivos y también y hoy día los analizamos si es que la mejora continua va por ese camino. O sea somos súper críticos cuando a veces nos juntamos una vez a la semana y hablamos de muchas cosas y a veces cosas súper positivas pero hemos pensado también que el equipo directivo se tiene que reacomodar, que nosotros tenemos una fundación que hoy día alberga a más de 1500 niños y creo que lo local, trabajar por local y trabajar los problemas locales de cada colegio también está siendo una necesidad. Hemos pensado que para el año 2015 quizás, los equipos directivos más que por la fundación; que somos tres colegios, se van a localizar más por establecimiento.</p> <p>Yo creo que eso ha sido lo más rico, el permitirnos ser parte de... de un equipo que es eh... ¡bien crítico!, que es bien autocrítico, de hecho a veces llegamos a ser un poco lapidarios con nuestra propia</p>

	<p>gestión, que es fácil caer eso cuando uno es muy autoexigente...pero como somos artos y a veces no sé 5, 6 personas también nos dicen ¡oye no, tranquilos! O hemos tenido gracias a Dios la asesoría de gente del ministerio que nos ha dicho: -Pucha ustedes están siendo un poco lapidarios, el trabajo que hacen ustedes lo pintan con un 4.5 pero para nosotros como ministerio es un 6.0 (risas). También desde afuera tenemos una retroalimentación que nos permite decir ¡oye nosotros en realidad no estamos como la media de los colegios! Y a veces nosotros creemos que nos falta mucho para ser excelentes y quizás sí, pero tenemos y somos más de lo que nosotros mismos creemos como colegio.</p>
Javiera C.	En comparación a otros establecimientos
Subdirector	Claro...es que ¡vive la superación no desde la comparación! Yo creo que esa es política de los dos... Yo no creo en la superación mirando al que está al lado, al que es igual a mí. Y eso hace que uno sea un poco lapidario con el trabajo que uno hace.
UTP	Claro... y realidad algunas veces lo hemos comentado. Cuando comienzan a funcionar ciertas cosas, ha tener una convivencia como eh... que hay lazos, donde hay un trabajo colaborativo, etc., uno ya comienza a darse cuenta de ciertas cosas que pueden mejorar, que ya van a lo minucioso. Y uno a veces se comienza a poner... y dice ya claro en realidad ¡no es tan relevante! pero comienzas a mirar desde... otras cosas que ya antes no te dabas cuenta porque vas solucionando cosas entonces en ese... en esa mejoría tratas de perfeccionar otras también.
Subdirector	Y esas cosas son básicas, las que ya están instauradas en el plan de mejora, que ya funcionan por sí solas crees que son básicas, que todo el mundo las tiene pero no es así.
UTP	Claro nos ha sucedido, bueno en realidad siguiendo la pregunta que tú haces también, en torno a por qué hoy día cierto nosotros tenemos esta inserción al equipo directivo. Bueno primero que todo yo siento que, ¡yo no me lo esperaba tan pronto!, debo reconocer que si lo pensaba pero no lo pensaba como un fin... haber que es el primero que piensan, que es ¡no quiere hacer clases, quiere ganar más plata! ¿Ya?, sino más bien era...yo creo que el mismo espíritu, saber qué era eso (risas), o sea decir ¡yo quiero estar ahí! quiero sentir cómo es la toma de decisiones, cuál es la experiencia, porque uno de repente desde afuera critica; oye ellos están en la

	<p>oficina, ellos toman decisiones pero nosotros estamos en sala, nosotros somos... y en ese punto de vista un poco crítico sentir realmente que cómo tú podías aportar, no olvidándote que eras profe. Porque en algún momento uno ve varias realidades de otros colegios en donde sientes tú que a veces están como allá, nunca los ves en sala, no existen, tú vas nunca están, reuniones, etc., Y tu deci' bueno cómo ellos critican si nunca han venido, nunca me han dicho los están haciendo bien o lo estás haciendo mal, te puedo apoyar en esto o no. Y en razón de eso... bueno aquí justamente como dice Gonzalo se crean estos departamentos. El director en particular a mí me llama y me dice; -en realidad Dayana te gustaría participar como jefa de departamento del área humanista. Bueno yo lo pienso un poco porque fui bien... le digo bueno no sé no me han ofrecido nada y piden cosas pero no me han ofrecido que cosas y en razón a eso yo tomo la decisión y en esa decisión que no ejercí (risas).</p>
Subdirector	Es muy gracioso esto (risas)
UTP	<p>Pasa que la jefa técnica de acá renuncia en un corto plazo de 2, 3 semanas de ingresar al año escolar y ahí se hace una entrevista...bueno y en razón a eso el director me ofrece esto, yo entendiendo el desafío que significó para mí porque en una semana pasar de jefa de departamento ¡que no tuve! pero yo visualizaba que lo que iba a ser, llegar como jefa técnica a un colegio que tampoco era donde yo trabajaba, si bien es cierto era parte de la fundación algunos los conocía, pero no era mi colegio, mis alumnos. Entonces era llegar acá, conocer a los profesores, o sea y en una semana, tuve que tratar de incorporarme muy rápidamente lo cual fue un desafío. Debo reconocer que ahí Gonzalo, tuve el apoyo del bastante porque aquí era como que todo lo resolvía él en primer tiempo porque en realidad yo ni siquiera, a veces me decían la profesora tanto y ni siquiera sabía quién era (risas), entonces eh... y además yo creo que fue eso yo tuve la conciencia de decir el equipo directivo tiene que estar, pero tiene que estar presente en la sala, tienen que notar que ...que tengo claro cuál es la carga que tiene el docente, que no se me puede olvidar eso, que no se me puede olvidar que el profesor tiene su autoridad y de que el hecho de consensuar para mí eso es súper importante. O sea no siento que hoy día el cargo que yo tengo tiene más validez que el resto, todo lo contrario, siento que yo de ellos he aprendido arto, eh... que ellos son muy receptivos en general aquí</p>

	<p>en el colegio los profesores son bastantes receptivos, las aulas están bastantes abiertas a... y por eso yo creo que traté de ¡decir no! el equipo directivo tiene que verse como un compañero de ellos, un igual a ellos y no como alguien que estaba tan distante. Yo creo que eso fue lo que motivó a decir sí, este es un desafío, creo que hay gente que hay que valorar aquí, porque hay gente que es muy valiosa y tengo que estar con ellos, avizorarlos y tengo que hacerlo lo mejor posible y ¡un desafío personal igual! ¡Esto me lo puedo o no me lo puedo! También es algo que uno se lo pregunta todos los días ¿Lo estoy haciendo bien? y constantemente nos preguntamos los dos haber... y yo le preguntaba a Gonzalo, yo creo que el primer, las primeras, el primer semestre ¿Gonzalo yo lo estoy haciendo bien? tuve un caso que yo le vine a decir: si quieres yo renuncio (risas) porque yo no sentía si lo estaba haciendo bien o no.</p>
Subdirector	<p>Lo que pasa es que ... sin alargarnos mucho pero, uno que es muy crítico de los equipos directivos, yo a mí me tocó trabajar 3 años en un rol como profesor de música que no es fácil, dedicarse al arte y a veces no tener esa retroalimentación de los colegios, pero créeme que eh ... hay que hacer ejercicios de humildad cuando uno está en un cargo donde tiene poder y yo creo que la Dayana ha sido la primera en asumir de que tiene que estar dentro de la sala de clases con una carga de 44 horas, a veces estar en una semana 20, 25 horas observando clases, siendo muy paciente porque hay que aprender a escuchar a los profesores y darle tiempo de no ir a verlos una sola clase, pero uno tiene que hacer ese ejercicio de humildad cuando sobre todo uno tiene poder, porque uno tiene capacidad de decisión y Dayana lo dice muy bien, aquí hay gente que es muy valiosa y uno está en el cargo directivo no solo por uno sino que ... porque es un mediador y un colaborador de los profesores. Si ellos necesitan algo a los primeros que deben recurrir es a nosotros, ese es el conducto regular, que no es un conducto regular de arriba hacia abajo sino que de abajo hacia arriba, así yo lo siento no sé si mis profesores lo verán así, capaz que no todos, pero está en el discurso ¡de eso se trata!</p>
Javiera C.	<p>En este establecimiento ¿Cómo se organizan para elaborar el plan de mejora?</p>
Subdirector	<p>En cónclave (risas), nosotros... haber al principio el plan de mejora lo hacía honestamente una sola persona, con consultas pequeñas hacia nosotros y a partir de los años siguientes fuimos...se incluyó,</p>

	lógicamente el director y una persona más, luego pasa al equipo directivo, el año pasado se intentó incluir a los jefes de departamento.
UTP	Además que justo esta persona que era la única que lo hacía que...y era así “como la experta” queda embarazada entonces, además exigió un poco que era como forzadamente o era o se meten en esto y lo entienden bien o ¿quién lo hace?
Subdirector	Yo soy un convencido de que en los planes de mejora tienen que participar todos, hasta los alumnos, yo he conocido colegios donde los planes de mejoramiento son construidos hasta por los grupos de estudiantes, colegios particulares como creen que la cosa funciona muy autoritariamente, los chicos funcionan dentro del plan de mejora y son parte de la elaboración ¡súper difícil!, tomar decisiones en grupo, créeme que es súper agotador.
Javiera C.	O opiniones muy diferentes entre todos los niños.
UTP	Claro, y además hasta lo hemos visto por el tema de de tiempo. Osea el tiempo que requiere este plan de mejora, analizar las prácticas, en ver cuál se articula con cual, llegar a esto, para nosotros es arto y bien agotador, y sacar a los profesores es en qué tiempo de su poco tiempo para preparar clases y creo que nosotros hoy día hemos optado por hacerlo como equipo directivo, preguntarles algunas cosas a los jefes de departamento que ellos nos entregan ciertas acciones que van a llevar al aula, principalmente lo que ellos ... pero ser súper honestos, hoy día nosotros nos preocupamos que ellos tengan el máximo tiempo para preparar sus clases y hacer buenas clases.
Subdirector	Y lo otro cada oveja con su pareja, osea hay cosas del plan de mejora que son muy beneficiosas que entrega el ministerio. Estamos hablando de ...del ... de los planes de mejora que impone el ministerio de educación o propone en realidad y hay parte de la elaboración del plan de mejora que yo siento que ¡no deben ser considerada! hay cosas que en los cuales por cosas lógicas no hay perder tiempo, hay cosas que son y son así y tienen que seguir siendo así, hay unas que uno en lo pedagógico en lo que está dentro en la sala de clases en las que si hay que ser minucioso, hay cosas que las tasas de repitencia, el índice no sé... nosotros tenemos una fuga natural por artos ... muchos colegios en el sector. Nosotros no tenemos como mucho manejar la matrícula a parte de cómo hemos invertido a lo mejor lo poco que invertimos en

	publicidad, lo poco que invertimos en lo que nos trae nuestros buenos resultados, pero hay cosas que en el colegio no siempre se pueden manejar, entonces hay que jerarquizar, hay cosas que el colegio si tiene que insistir y otras que bueno de verdad no importan tanto.
Javiera C.	Que pasan a un segundo plano.
Subdirector	Tienen que estar en un segundo plano, no pueden estar todos en primer lugar.
UTP	No podemos perder fuerzas en cosas que en realidad... hoy día hay que focalizar la fuerza, hoy día nosotros sabemos que ¡el aula es la fuerza! Por ejemplo este año nosotros nos convencimos. Yo no sé los PME anterior tenían un poco de falencias, en un momento lo conversábamos porque el ámbito educativo estaba poco potenciado.
Subdirector	Los planes de mejora tienen 4 dimensiones generales. Y la verdad es que las cuatros dimensiones en su momento estaban por igual y a veces lo educativo ni tan por igual. Había mucha inversión en lo que era quizás, convivencia escolar que pa' mí igual es clave o sea no deja de serlo, pero hoy día creo que la fuerza es lo pedagógico. Dentro de las 4 dimensiones ese...
UTP	Todas las decisiones tratamos que se inviertan tanto en dinero, en fuerza, en grupo humano, sea para potenciar el trabajo en aula.
Javiera C	Entonces ¿Hay cambios en esta organización en estos últimos 4 años?
Subdirector	Si.
UTP	Yo estado en sala y obviamente igual he estado.
Subdirector	Un ejemplo claro es que este colegio cuando yo llegué no tenía a nadie a cargo. O sea estaba a cargo el director, que era director de los tres colegios, no había una persona... el cargo de subdirector no existía, estaba la jefa técnica que era en ese momento era Orietta y ella hacía toda la responsabilidad pedagógica y administrativa de todo el colegio y eso es arto, la pega que hacemos nosotros dos en su momento quizás con menos niños la hacía Orietta, pero el cargo no existía. O sea en términos prácticos este colegio no tenía subdirector, no tenía portero. Un colegio sin portero, ya, las mismas tías del aseo se encargaban de recibir a los niños pero si se ha creado un estructura administrativa que también le ha dado cierta solidez y a mí también me da tranquilidad o sea yo sé que en secretaría esta todo. Mi secretaría podría llevar el

	colegio...ella.
UTP	Y aquí nosotros tenemos reuniones, y sale justo el inspector porque hay otro evento y llegamos y está todo tranquilo.
Subdirector	Y no pasa nada, no pasa nada. El colegio a veces está con el inspector, el portero y la secretaria y no pasa nada, porque no tiene que pasar nada.
Javiera C.	Funciona igual, estén ustedes presentes o no.
Subdirector	Claro, hay cosas que a veces uno se encuentra, uno tiene sus licencias, y siempre uno tiene que trabaja más pero...
UTP	Pero en general no es caótico.
Subdirector	Nuestro jefe a veces por distintas razones ha tenido que viajar al extranjero, estuvo enfermo, estuvo 15 días sin venir, sin venir al colegio y no pasa nada porque todo el mundo sabe lo que tiene que hacer. ¡Vamos bien!
Javiera C.	Entonces ¿Cómo realizan el seguimiento de las actividades comprometidas en el PME?
Subdirector	Bueno el PME tiene una estructura formal emm...
UTP	Que exige evidencias, que exige que sea eh... sistemático, procesual, o sea hay... bueno como son tantas las aristas hay distintas formas también de hacer el seguimiento. Te explico, por ejemplo en el ámbito que es pedagógico el seguimiento en torno a las habilidades nos llevó a que se creara, que nosotros plantearemos la creación de una plantilla Excel, que de alguna manera permite que las pruebas que se toman principalmente en el área de lenguaje y matemáticas, ciencias e historia desde 5to hacia arriba, los profesores de abajo matemáticas y lenguaje porque tienen la mayoría de las asignaturas, deban ser tabuladas en torno a las habilidades que ha sido un eje que nosotros estamos potenciando. Entonces hay una persona encargada, que uno revisa la prueba y en esa revisión están ponderadas qué habilidades se está trabajando, se pondera esa habilidad y eso nos sirve a nosotros también como estadística, tanto a la jefa técnica como al jefe de departamento que también es parte del equipo directivo para la toma de decisiones, para que en el aula digan que habilidad van a trabajar, que habilidad van a potenciar, con qué estrategia, con qué metodología, cuál les ha resultado más uno que al otro, o sea en ese sentido hemos hecho ese tipo de seguimiento en ese ámbito.

	<p>Sé que también el equipo sicosocial y en algún momento lo hemos compartido, tanto con el grupo, con el equipo directivo en cada jornada que va realizando se hace una evaluación, se hace un FODA con sus fortalezas, con sus debilidades, con lo que se podría mejorar, etc., lo evaluamos, aparecen los 3 colegios, se hace un informe, eso también nos lleva a nosotros también replantearnos haber esto lo debimos haber mejorado, en esto podríamos haber ayudado, etc., y también se hace con el grupo de profesores en un consejo, osea llega en un momento en un consejo, se evalúan también cómo se han ido viendo las jornadas. Y a diferencia de los años anteriores se ha dado mucho que la jornada que tiene que ver con el equipo sicosocial, que tiene que ver con convivencia, con todo lo que tiene que ver con prevención, con abuso y todos los protocolos se aplica un poco ¿cómo lo haría un profesor? Y nosotros pasamos a ser casi los alumnos y así hacemos las actividades, nos damos cuenta, proponemos, podemos hacer modificaciones, ayudamos, etc.</p>
Javiera C	<p>Entonces si bien entiendo ¿Qué se hace con la información obtenida en los seguimientos? ¿Se toma y se recopila y se da de nuevo a conocer después del análisis que se realiza?</p>
Subdirector	<p>O sea mira, en términos de medición de las habilidades de las pruebas cada vez que llegan tabulaciones a mí, que yo soy el encargado de eso, nos reunimos con las jefa técnica, con los jefes de departamento y eso ellos debiesen trabajarlo en las reuniones con los profesores, los departamentos siempre tienen que estar trabajando en torno a las habilidades. Lógicamente en un proceso de seguimiento tan duro y tan...porque no es fácil de corregir una prueba de esas características, toma mucho más tiempo, no es fácil de tabular, o sea nosotros tenemos una persona que solo se dedica a eso, tiene 10 horas pero en ese horario se dedica a solo tabular, o sea se sienta 10 horas toma todas las pruebas, las tabula, las ingresa a los Excel que hay.</p>
UTP	<p>Que además sectoriza por niveles de logro, y mira siendo súper honesta en algún momento, bueno Gonzalo sabe más el proceso, pero yo que estuve abajo nosotros teníamos otra técnica que era el tema de realizar las pruebas SEP, y esa realización de prueba SEP cierto, en algún momento fue hasta 8vo, después quisieron llevarlo a la media, bueno hubo varios como momentos. Tú puedes explicarlos mejor, pero tratamos, y bueno yo en algún momento le decía a Gonzalo que yo sentía que esa prueba SEP, no era como</p>

	<p>relevante, porque era un momento, un momento en donde los niños a veces ya estaban cansados de esta prueba SEP, sentían que... y además no era en solo los niños sino que era ya en los profesores que como lo hacía otro grupo de personas, no era en base a su realidad, no la sentían propia de su proceso, era como por cumplir la prueba SEP. Y tomamos la determinación, y nosotros lo comentamos con el equipo directivo que nosotros preferíamos el seguimiento de las clases, de las notas que tienen en el libro, que tienen en las clases, y eso hacerlo lo más real posible, o sea que los resultados fueran lo más verídicos para nosotros, no por cumplir para una prueba que la mandaba el ministerio, que la intermedia, que la final, etc., pero finalmente ¿era parte de nuestro proceso? ¿nos servían esos resultados?, porque a veces perdíamos fuerza estando un consejo, dos consejos diciendo bueno en esta habilidad fue así, siendo que el mismo profesor decía: pero para qué si yo no había pasado esto, yo no había pasado lo otro o lo que nos chocaba bastante era que. Porque yo en algún momento construí pruebas SEP también y me decían pero no es que yo no he visto esto, pero yo les decía: ¡joj! Lo estoy haciendo por habilidad, y ahí chocábamos con el profesor porque lo estaba haciendo por contenido, memorización de contenido. Entonces claro cuando yo la enfrentaba a la profe obviamente me decía: pero yo tengo buenas notas y la otra no le iba bien, entonces hoy día de alguna manera también nos obligamos a una cierta coherencia entre lo que el profesor hace en aula y las habilidades que debe entregar para la SEP. Y que van hacer todas esas pruebas, en ese proceso que van a dar un promedio que va a ser lo que realmente vamos a subir a la plataforma, porque quieran o no nosotros no nos íbamos a volver locos ingresando, ingresando, ingresando para una plataforma que en realidad y siendo bien honesta no sé si alguien lo ve.</p>
Subdirector	Buscamos acomodarnos a una forma a lo que nosotros consideramos que era necesario.
UTP	Y que era real y servía, que eran datos que nos servían.
Subdirector	La idea era buscar en las pruebas que se hacen diariamente y no buscar en algo que tomaba alguien dos veces al año, tres veces al año.
UTP	Que era ajena, que los niños ni siquiera conocían.
Subdirector	Y en ese sentido se perdían recursos. Por ejemplo en cuanto a convivencia escolar hay un calendario establecido desde Marzo, o sea si hay que hacer una actividad que tiene que ver con... de

	prevención de drogas y alcohol, eso se calendariza en Marzo y no se mueve, no se mueve y no se mueve.
UTP	Obras de teatro que se hacen, y los profesores ya saben de antemano, en Marzo reciben su carpeta y saben lo que vienen, nadie puede decir: es que yo tenía planificado esto, yo quería esto, no ya estaba de antemano.
Subdirector	Si la actividad resulta mal o bien, eso es característica de otros análisis, ahí se hace análisis de otro tipo, pero la actividad se hace si o si. Cumplir ojala 100% el calendario que se realiza. ¡Ahí es rígida la cosa!
Javiera C.	Entonces ¿Se pueden identificar roles en el diseño, implementación y monitoreo del PME, respecto a las personas que están dentro?
Subdirector	Si, si.
UTP	Si bien es cierto, el director se lleva la parte más de recurso porque ahí tiene que verlo con contabilidad y todo lo que eso requiere obviamente nos consulta a nosotros que es lo que necesitamos, y bueno las jefas técnicas que estamos en sala, tenemos que tomar determinaciones en cuanto a: lo que pasa en aula, el tema de planificaciones, como vemos el tema de los horarios que también es un tema. Hoy día el tener nosotros tres colegios y tener profesores que rotan, tampoco nos da una facilidad tan grande de realizar horarios tan idílicos para potenciar el aprendizaje, entonces son cosas que nosotros vamos analizando y bueno y otras que en realidad no es más que traspasar porque en realidad retención, tasa de aprobación, tasa de... es llegar y pasar resultados.
Javiera C.	Interrupción de la entrevista por al menos 25 minutos, debido a que el subdirector tenía una pequeña entrevista de apoderado. Se vuelve a realizar la pregunta: Entonces ¿Se pueden identificar roles en el diseño, implementación y monitoreo del PME?
Subdirector	Si, de hecho el diseño viene preestablecido en un formato, pero nosotros trabajamos el plan de mejora en uno o más computadores, más computadores que uno, uno proyectado. Hay cosas que hacemos en conjunto, hay cosas del plan de mejora que se hacen lógicamente por colegio, nosotros los trabajamos juntos, a veces si es necesario y son cosas más domésticas cada uno por separado, pero siempre llegamos a un ...
UTP	A un comentario o una reflexión conjunta.
Subdirector	Conjunta con el equipo directivo, el seguimiento básicamente de lo que es convivencia escolar lo hace Javiera, Javiera que es la

	encargada de todo lo que es SEP, ella verifica el seguimiento de lo que es convivencia escolar que es donde hay más actividades desde lo concreto y de lo que comentaba el tema de las habilidades y lo relacionado con las pruebas hay un seguimiento que es partitativo que tiene que estar siempre.
UTP	Y ahí estas encargado tú de la plataforma y todo eso.
Subdirector	Claro, que es un archivo Excel no más, que está bueno todo lo que nosotros creemos que se necesita.
Javiera C.	¿Cómo se organizan y seleccionan las temáticas de los consejos de profesores?
Subdirector	Em... haber nosotros al igual como hay... hay dentro del calendario nosotros si anualmente sabemos que de acuerdo a la fecha tenemos que tener por ejemplo consejos que son orientados al análisis académico de los niños, rendimiento, hay consejos que están establecidos desde lo conductual, un niño que tiene un conflicto dentro. Ese tipo de consejos están orientados por la participación del equipo sicosocial, sicólogos, asistente social, o sea un consejo de profesores de los antiguos en donde están todos los profesores encerrados, ya eso no es tan así aquí, tenemos una sicóloga de por medio, hay un inspector que tiene que ver el tema conductual.
UTP	Chicas del proyecto de integración.
Subdirector	Chicas del proyecto de integración, y se visualiza que el consejo de profesores capaz que se tenga que llamar de otra forma, porque... incluso hemos pensado... ya es interdisciplinario, o sea las asistentes están tiempo completo con los niños y su opinión no por ser entre comillas un profesional con una jerarquía menor dentro de un colegio no tenga que ser considerado. Las temáticas de los consejos de profesores, muchas veces tienen que ver con prevención, eh... hay consejos de profesores que son institucionales también, donde nos juntamos los 3 colegios, y se tocan temas generales, muy generales a veces.
UTP	En torno a las jornadas que se van a realizar, en torno a temáticas más que nada de colegio, en torno a no sé, hoy día va a ver una jornada de prevención, en realidad o de consumo, se trata de cómo se enfrentan esos casos, dependiendo del ciclo, etc., y ahí para de alguna forma u otra manera de acotar el tiempo y ocupar los consejos para realmente lo que se necesita por eje también, se juntan los 3 colegios. Entonces y también en algún momento está

	abierto para que los jefes de departamento utilicen ese espacio con sus equipos para trabajar, ya sea en... trabajar en materiales que tienen que hacer, análisis que están realizando de sus departamentos, viendo analizando las metodologías, en algún momento también el proyecto de integración PIE ingresa con la idea de entregar ciertas metodologías y análisis de las propias prácticas docentes, ya entonces ahí nos dividimos por ciclo y cada uno de ellas muestran las clases que se han hecho, porque también ellas están mucho más en clase que yo misma. ¿por qué? porque por su horario significa conocer a este mismo grupo curso, a veces con distintos profesores, entendiendo cuales son las características de sus alumnos y en algún momento han expuesto buenas clases con la idea de dar ideas de cómo pueden romper un poco con la clásica clase en donde hay dictado, en donde hay el tema de copia en la pizarra, si no que buscando estrategias de cómo potenciar habilidades, porque a veces nos quedamos con que es proyectar un imagen en un power point, pero en realidad es cómo yo manejo ese instrumento para potenciar la habilidad, y a veces nos quedamos corto en eso, entonces nos apoyan bastante en esta arista en realidad, o por ejemplo en el caso de nosotros que es un tema para nosotros ¿cómo orientar a los chicos en su vocación profesional?. Nosotros tenemos un grupo hasta 4to medio que nosotros hasta 8vo llevamos un grupo bien consolidado, pero en 8vo los papás toman distintas decisiones para llevárselos a un colegio técnico y eso a nosotros igual nos impacta como establecimiento y queremos un poco abrir aristas a que se puede ir hoy día a un instituto técnico de nivel superior o a la universidad y ahí tiene que estar el equipo sicosocial mostrándoles a los profesores no importando que sean de 3ro o 4to medio ¿Cuáles son las posibilidades?, para instaurar un poco en ellos ese espíritu de superación, de creer en ellos, eso es principalmente lo que utilizamos.
Subdirector	Claro, respecto a los consejos nosotros tenemos, están las cosas como los valores, quizás en una conversación aparecen, nuestros consejos están desde Marzo establecidos.
Javiera C.	Si, si e nos dijo a nosotras.
Subdirector	O sea por ejemplo ahora el 6 y el 9 tocan las reuniones de apoderados, no hay consejo de profesores, el día 13 hay consejo específico de cada colegio que es disciplinario, nosotros ya tenemos un caso disciplinario, ahí en este consejo uno quizás va a

	visualizar de manera muy general, tengo en lista dos casos serios, si ya se habló con los apoderados, se firmó una carta de compromiso, hay una advertencia de condicionalidad, eh...existen los registros escritos de las conversaciones con los papás, ese es el seguimiento que se hace.
UTP	¿Cómo ha ido avanzando el chico en esta medida? El profesor da su punto de vista, etc.
Subdirector	Claro entonces las temáticas están como bien, bien establecidas y ahí si dejamos un par de consejos en el año, que dicen consejo específico de cada colegio y hay cosas que son a lo mejor más domésticas, quizás preparación de algún acto, de conversar de cómo se visualizan el acto aniversario, la semana aniversario, la feria pedagógica, hay cosas que bueno siempre tiene un poco queda abierto de ¿cómo manejarlo? Pero en verdad está como bien estructurado todo ¡muy estructurado!
Javiera C.	Entonces, luego de llegar a esa instancia de consejo interdisciplinario como lo llaman ustedes ¿Cómo se hacen cargo de esto que se dice se realice por parte de los profesores? Los acuerdos que se toman ahí.
Subdirector	Haber, ¿estoy pensando de cosas relacionadas con el plan de mejora o no necesariamente?
Javiera C.	O sea dentro del plan de mejora y que está todo dentro de lo mismo.
Subdirector	Emm...bueno yo creo que el acta es clave, nosotros anotamos todas las conversaciones, hay momentos en que bueno nosotros nos preparamos, ya que vamos a ver hoy día en el consejo, que se va a tocar, que espacio de libertad van a tener los profes para dedicarse al trabajo administrativo. Respecto a lo disciplinario a lo académico, bueno si hay un listado de niños que hay que entrevistar, se entrevistó este, se entrevistó este sí, no, porque no vino el apoderado. Igual hay un seguimiento de harta conversación o sea esta es una oficina de puertas bien abiertas. Tú viste recién que hay una entrevista de un apoderado, en esa entrevista estoy yo, o a veces esta ella o estamos todos, o a veces cuando se trata de un problema familiar a veces aquí hay papás que tienen 2, 3 niños en el colegio y a veces coincide que la cosa familiar no anda bien y ninguno de los niños anda bien, entonces la entrevista, está el profesor jefe con nosotros dos, más los papás, más los niños, más el director, y a veces es una reunión bastante larga entonces igual hay un seguimiento que tiene que ver con los compromisos

	que adquiere cada profesor con sus tareas.
UTP	Y además queda bien instaurado y cuando tiene que ser como organización de otro tipo de actividades los roles siempre están bien claros, y en ese sentido nosotros hemos sido en algún momento claros en decir que ¡todos tienen que participar por igual! Si alguien se equivoca, no te preocupes que alguien lo va a decir, oye tu no hiciste tu pega, en algún momento nosotros este año tuvimos la feria pedagógica que era primera vez que se hacía. Antes cada departamento escogía o seleccionaba un día en donde intervenía, intervenía en cuanto a matemáticas, ciencias. Pero llegó un momento que nos dimos cuenta que eran tantos los días que intervenían y que al parecer justo eran todos a fin de año, entre aniversario entre ensayos y todo, que además se dificultaba entre notas, pruebas, etc., ¡dijimos no!, o sea hagamos un proceso de forma más ordenada donde en un solo día hagan ¡pero era un desafío! En donde todas las asignaturas y todos estos departamentos mostrarán con los niños que hacían.
Subdirector	En un periodo de 2 horas cronológicas, de no más.
UTP	En donde vienen papás, en donde viene gente externa.
Subdirector	A puertas abiertas.
UTP	Donde todo tiene que funcionar.
Subdirector	Y donde después hay clases.
Javiera	Volver a tener a los niños concentrados es un desafío.
Subdirector y UTP	Y resultó súper bien.
UTP	¡Mejor de lo que nosotros pensábamos!
Javiera C.	Que no se les quedaran los papás.
Subdirector	No, y llegaron antes.
UTP	Y no que los papás tomaron a los niños, no, cada uno cumplió su rol.
Subdirector	Había, es súper estructurado pero había una ruta, o sea este curso parte aquí y va para allá, allá, allá.
UTP	A este le corresponde a las 10 acá en este stand y a después a las 10:30 se corre al otro stand, y todos tenían que cumplir porque si no llegaba un momento en que iban a chocar con otro.
Subdirector	Había una Carta Gantt, así como a qué hora, qué curso, con qué profe. Ud profe está con este curso y no está con ningún otro curso más. Y eso permite que el azar frente a una actividad tan grande en donde hay 600 personas en un patio ¡no pase nada! Yo... te lo voy

	<p>a comentar así directamente cuando nosotros dos sentimos que no estamos ¡haciendo nada! Porque en ese momento estábamos parados disfrutando como directivo, yo moví un par de cosas, ayudé a gente. Pero cuando sientes que tú como directivo en una actividad tan grande tienes pocas cosas que hacer o ves que no hay caos es porque realmente está bien estructurado. Pudimos evaluar y disfrutar junto con los niños y los papás de la actividad, porque realmente los profesores no dejaron nada al azar ¡nada! Habían alumnos de 4to medio que estaban colaborando con niños de pre kínder y kínder, entonces ahí tú ves que en realidad tienes un equipo ¡que se compromete! ¡que está con la camiseta puesta!</p>
UTP	<p>Y no es que el 6to básico, y andaban los profesores si ves a uno de 6to me lo traes para acá porque se me escapó, o sea tenían súper claro su rol y puesta la camiseta y además los niños muy bien trabajado lo de lo stand, o sea se notaba que había una preocupación, se notaba que cada niño sabía muy bien lo que estaba haciendo, porque además esto significó algo previo, no era algo del momento, si no que algo anterior, que estaban en las salas de clases trabajando no sé po' en millones de actividades y que coordinarán y que todo fuera bajo un tema igual era... era preocupante no era cosa de que cada uno hacía lo que quería si no que ellos tomaron un tema y ese tema todas las asignaturas tenían que trabajar con ese tema, desde distintos puntos de su sector.</p>
Subdirector	<p>La verdad que en el seguimiento, hay que personalizar las responsabilidades, eso responde más a la pregunta. Ud profesor X apellido X se hace cargo de esto y nadie más que Ud., pero yo le puedo pedir ayuda, toda la ayuda que quiera pero ud es el responsable.</p>
UTP	<p>Nosotros le decimos si esto no resulta y los profesores lo dicen: no pero es que no queremos ver a un profesor tomando café, no es que se lo vamos a decir en el próximo consejo y en realidad los profes responden bastante bien entorno a.</p>
Javiera C.	<p>A la responsabilidad que se les da.</p>
Subdirector	<p>Pero una responsabilidad personalizada, esta cosa de hablar y de que no, nosotros ya, esto queda en manos de... de 4 profesores, uno, la música está a cargo de quién, ya a cargo mía porque yo soy profesor de música entonces tu cortay' la música, quien es responsable de la música ya el Gonzalo Ortega, no importa que sea mi jefe, si él no cumple el es el de la embarra'.</p>
UTP	<p>Yo podría hacer el libreto.</p>

Subdirector	Ya en el libreto, Dayana Donoso.
Javiera C.	Faltó algo en el libreto.
Subdirector	Culpa de la jefa técnica, literalmente ¡así es!, ahí sí que en planos iguales y hay que agachar el moño no más si uno se equivoca.
Javiera C	Entonces ¿cómo se vincula los consejos de profesores con el PME? bueno ya eso se habló. ¿Se rinde cuenta de actividades? Si se realiza, ¿Se planifica juntos?
Subdirector	¿Las actividades?
Javiera C.	Sí y las planificaciones en sí, o por departamentos ¡de las clases!
Subdirector	Por departamento.
UTP	<p>Por departamento, o sea nosotros como jefa técnica entregamos los lineamientos generales entorno a el tipo de planificación que queremos, que es principalmente, nosotros exigimos acá una que tiene que ver a principio de año que es como la visión anual ¿ya?, y al comienzo de cada semestre la semestral por unidad , principalmente el cambio que tuvimos este año en donde estratégicamente quisimos cambiar donde la habilidad quedara en primer lugar al contenido, ya visualmente queríamos hacer algo que fuera distinto, en donde ya en la prueba ya no es que salga el objetivo o el nombre del libro y diga lenguaje, si no que hoy día la habilidad tiene estar resaltada, o sea hoy el niño sabe que ahí hay algo que está haciendo ¿ya?, entonces si bien es cierto nosotros les entregamos esos cimientos a los profesores, posterior a ello en sus reuniones, articulan planificaciones entendiendo y eso fue también un desafío ¡en que cada realidad es distinta!. En cada colegio, si bien es cierto se planifica similar, el hecho es ahora yo en mi curso me posesiono como docente y digo haber, esto es relevante o esto no es relevante, porque además hay que hacer un trabajo con los planes y programas, osea yo no quiero que me copien porque es bien fácil abrir el libro y que me copien todos los objetivos y que vean las actitudes y me copien todas las actitudes y las habilidades, un desorden sin progresión, o sea sin conciencia. Yo prefería que lo que se hiciera acotado se hiciera bien, y se hiciera bien hecho porque en algún momento y de ahí surge todo esto, nosotros triangulamos, nosotros hicimos este ejercicio este año y la verdad es que oh... fue el año pasado, y yo dije bueno triangulemos lo que veo en clase, las planificaciones, las evaluaciones y en esa triangulación la verdad que había una desarticulación. O sea un profesor planificaba perfecto, parece que</p>

	<p>entre más hojas tuviera la planificación mejor, pesaba más, hacia más cosas, pero en realidad yo les decía primero visualmente las habilidades quedaban subsumidas o sea el contenido era lo primero y como tengo que pasar la unidad y porque la unidad se llaman por contenidos. O sea pasé el género dramático y pude pasarlo de memoria y lo memoricé y solo llegué a esa habilidad pero no tengo ni idea, pero los chiquillos saben de género dramático, entonces ahí dijimos en algún momento, ya cambiemos eso y además que el profesor estuviera claro en la progresión de las habilidades ¡que fue un tema! que no fue fácil, que sigue siendo tema, y que sigue siéndolo (risas) ¡No si es verdad! sigue siéndolo. Pero esos cambios son de manera bien general, nosotros se lo damos como instructivo a los profesores generales y a cada departamento se fue posesionando de sus propias habilidades porque también era un tema y porque no sé... me contaba la tía Evelyn, la otra jefa técnica que en algún momento un profesor de básica le fue a decir:- oiga porque usted me pide argumentar en matemáticas si esa habilidad es de lenguaje (risas) y clarito sale así argumentar, cuarta habilidad de matemáticas en todo, pero nadie lo había visto, porque hoy día miramos los planes y programas y vemos los contenidos no más, y veo lo que tengo que pasar y listo, entonces se planifica pero sin...</p>
Subdirector	<p>Ese fue un cabezazo que nos pegamos nosotros, ¡fue súper chocante! Y es responsabilidad no solamente de nosotros habernos dado cuenta de eso, o sea aquí hubo un asesor ministerial que es Sergio Salomó, que nos colaboró mucho en esto con este ejercicio, aquí nosotros podemos decir muchas cosas del ministerio pero generalizar, estamos mal ahí, un grupo de personas, nosotros hemos llegado a tener un lazo de que nos han pedido asesoría a nosotros mismos de mostrar cómo estamos trabajando a otros colegios, emm...y ha habido un vinculo que va más allá de cómo ellos entre comillas como supervisores de nosotros, hay un vínculo de amistad creo yo hoy en día con algunos personajes ahí, que nos colaboran, nos consideran bien y nosotros también acudimos a ellos cuando tenemos problemas.</p>
UTP	<p>Pero en general se por cada departamento como te decía determina también en cuanto a su realidad porque hay algunos que han utilizado, que utilizan ciertos textos, en donde los textos quizás la habilidad la ven de otra manera porque fíjate que fue súper complejo cómo tomarlo y todavía sigue y nosotros sabemos que todavía hoy día no está totalmente fortalecido eso, estamos súper</p>

	claro, o sea todavía las pruebas no son lo que nosotros esperamos porque hoy día los profesores todavía están subscritos de papel. Son cosas que estamos poniendo como desafío, pero esa es la forma de trabajo.
Javiera C.	En cuanto a los profesores ¿Cómo se les motiva a ellos para fortalecer sus prácticas pedagógicas? Porque nosotras leímos también que había trabajo por departamentos como ustedes ya nombraban, una capacitación también se nombraba en el PME, trabajo de pares y observaciones entre pares.
Subdirector	Bueno, desde hace un tiempo nosotros nos hemos encargado de vincularnos a algunas instituciones de alto prestigio respecto al tema de capacitación. Partió de manera muy incipiente cuando se decidió adoptar un tipo de metodología en pre básica, que era la incorporación del método mate para tener una ruta de trabajo, eh ... capacitamos a las educadoras en Aptus, luego se empezó a trabajar con Aptus en Santiago, eh... se empezó a capacitar en grupo a, o sea individualmente a los profesores que querían capacitarse. Esto fue muy de conversación, ha todos se les dijo que sí en realidad, cuando un profesor se quería capacitar, si había un acuerdo con él, tú te capacitas y te comprometes con hacerte cargo de los pasajes a Santiago. O del curso de perfeccionamiento valía un 100%, el colegio te finanza un 90% y tu el 10%, porque la capacitación es algo que te va a quedar a ti, personal. Ahora a partir de esa experiencia que ha sido buena, que ha traído cosas positivas, nosotros este año decidimos vincularnos formalmente con Santillana, para ser algo más local, más que nosotros ir a ellos, ellos vinieran a nosotros. Para ver como desde la problemática colegio pueden aparecer estas soluciones, o una solución con respecto a la capacitación. Tú vas individualmente a un curso, compartes con muchas realidades, cosa que es buena pero con 1500 niños con 100 profesores creemos que insisto en lo local, lo local es fundamental y yo creo que ...
UTP	Y ese vínculo que logramos con Santillana fue potente porque además nosotros, y fue la primera vista que surgió, era hablar con los encargados y que vinieran a conocer que era lo que nosotros hacíamos para que después el discurso fuese el mismo, porque íbamos a tener el tema de otra cosa nueva más, y esto no es lo mismo que a nosotros nos dijeron, entonces en realidad ahí fuimos, debo reconocer que en general yo que tenía en ese momento el vínculo fui bastante pesada en decir: quiero que esto se aclare,

	<p>quiero que quede claro, esto es lo que nosotros estamos pidiendo a nuestra necesidad o sea no dejarlo como allá ellos en general, no, nosotros queríamos que fuera súper específico para nosotros y que nos sirviera, que de alguna manera fuera bien práctico. Más allá que entrar en la teoría, que la taxonomía de Bloom, de Anderson y todo lo demás, que los profesores ya se lo habían leído de una manera bien individual. Yo veía que no me servía eso, me servía que fuera algo práctico y que yo digiera esto cómo lo veo en una prueba, haber cómo crítico este objetivo, cómo hago una rúbrica, cómo hago una lista de cotejo, cómo busco esas herramientas que hoy día no tengo. Y en esa razón tuvimos esa capacitación que dentro de los comentarios que hicieron los profesores, que nosotros igual tratamos de rescatar en los distintos colegios, se dijo que era una de las más buenas que se había tenido porque sintieron que realmente si les aportó.</p>
Subdirector	<p>Lo otro, es que yo creo que las capacitaciones, tú podí mandar 20 profesores a capacitarse ponte tú a Santiago pero el impacto que va a tener no es lo mismo que ellos vengán acá. El impacto que va a tener se puede transformar en esos 15, 20 profesores capacitados en un fenómeno aislado ¡créemelo! No es lo mismo que ellos vengán acá y conozcan el colegio, y que se trabaje con las prueba que nosotros hacemos y que escuchen que ya ... yo creo que deben aprovechar que somos artos, una institución grande y como clientes también somos atractivos o sea tenemos que aprovechar este momento, que nosotros somos muchos y que yo creo que ganamos más y que creo económicamente también nos conviene que vengán a nosotros mandar normalmente profesores pagando \$100, \$150 mil por cada uno, a lo mejor con la plata que se invierte podemos capacitar a 40 y no a 20.</p>
UTP	<p>No y a veces es súper necesario, de repente que lo diga la jefa técnica, no es lo mismo que se lo digan de afuera (risas), puede ser lo mismo que uno le ha dicho siempre pero parece que ha ellos no sé si sienten...</p>
Subdirector	<p>Y hay cosas motivacionales también, o sea aquí después de la feria pedagógica no sé si paso muy a la ligera o no, pero se hizo una once con los profesores, se les felicitó por el trabajo que hicieron, torta, un té, un sándwich. Reconocer esos espacios de gratitud, porque igual es su trabajo pero nosotros creemos que igual hay que valorarlo, no sé si bien para ellos, quizás están un poco acostumbrados, son medios regalones (risas) están acostumbrados</p>

	<p>a ese reconocimiento, o sea aquí el día del profesor se celebra ¡se celebra!, los niños lo celebran, los apoderados vienen y hacen regalos al profesor, nosotros como institución tenemos una salida que es a otro lugar, hay espacios donde nos merecimos un reconocimiento.</p>
UTP	<p>Bueno y también la motivación parte también y lo hemos conversado en algún momento en precisamente cuando uno focaliza a veces las observaciones de aula y a veces uno se queda con el más débil, a yo sé que este profesor no lo hace también o esto le hace falta, hay que fortalecerlo en tal cosa, ya, ha ese voy a ir a ver, entonces eso es lo estratégico para uno. Pero hoy día nos hemos dado cuenta con simples cosas que a veces no es lo más estratégico, que a veces tú es válido que vayas a ver un profesor que tú sabes que hace buenas clases, que es innovador, que es rupturista y mostrarle al resto y además decírselo, o sea el hecho de yo tuve aquí, hay una profesora que es muy buena que es de inglés, que yo sabía de antemano que iba a ir a ver una buena clase, con un curso que ya había visto en otras asignaturas para ver como se comportaban y todo, y termina la clase y me pide la retroalimentación, ya la hacemos enseguida, y armamos la pauta, lo formal, ya que es como la evidencia. Pero más que eso al finalizar ella me dice ¿sabes qué? para mí fue súper gratificante que me digieras tú que lo estaba haciendo bien. Porque ella lo necesita, o sea es una profesora súper fortalecida en el ámbito didáctico y metodológico pero a veces uno se olvida de ellos y no los motiva y los deja ahí, porque tú estás como segura con ellos, entonces pa' qué y me voy con los más complejos, y eso también es una forma de motivar. Decirles sabes qué está súper bien lo que estás haciendo, te felicito, tu clase es súper buena, súper entretenida, lo pasé súper bien, hasta yo aprendí. Pucha el profe igual se va a motivar, pucha sí me ven o existo pa' ellos, porque a veces pasa que uno cae en eso y acude a los más débiles y al resto no pa' que si ya sé que está bien y voy al otro. Pero nos olvidamos de eso, y ahí como lo potenciamos, como lo motivamos, es un poco como hacer visible que te estoy viendo que lo estás haciendo bien así que sigue así y ese espaldarazo muchas veces te sirve positivamente en la convivencia escolar también de ellos.</p>
Javiera C.	<p>Entonces por ejemplo en los últimos 4 años en qué consistían las capacitaciones porque es un punto importante como se decía antes. Si iban a Santiago 20 profesores ¿Cómo esa información se</p>

	traspasaba de docente a docente?
Subdirector	Mira, em...respecto a la metodología mate si había retroalimentación, hubo un trabajo ahí en donde las educadoras antes de la formación de departamentos se juntaban ellas, y había una retroalimentación de la capacitación del método mate. Cuando se empezaron a capacitar de manera individual a los profesores, se pesquisó lo que yo te comentaba recién esto de que una capacitación puede ser un fenómeno aislado y no adquiere la fuerza que la institución quiere, y uno empieza a visualizar esos problemas, empezai' a ver que algunos profesores se te escapan para bien como dijo el ministro por ahí se subieron arriba de los patines y lo que hay que hacer en vez de quitarle los patines hay que darle patines al otro, en términos prácticos trayendo...
UTP	No le damos los patines a nadie, quedaban los con patines perfeccionaban sus patines y los demás quedaban en las mismas condiciones.
Subdirector	Los de los patines iban más rápido siempre.
UTP	Y los otros quedaban igual como estaban.
Subdirector	En traer a otras instituciones, un poco busca remediar estas falencias que son los fenómenos aislados de experticia... yo puedo hacer un postgrado que me regale el colegio en algún momento, pero créeme que va hacer un fenómeno, va a tener impacto porque yo soy un líder acá, porque yo tomo decisiones, es un fenómeno de caos si es que yo no lo hiciera con el equipo directivo. Entonces es algo en lo que se va a seguir insistiendo, la capacitación de acuerdo a lo local en conjunto yo creo que es clave ¡ es clave! Te aseguras también un piso, ¡todos reciben lo mismo! En un mismo momento, bajo las mismas condiciones.
UTP	Y ellos además te avizoran y dicen ya esto es lo que el colegio quiere, esto va a seguir, o sea esto no es una idea de las habilidades que se les ocurrió hoy día y mañana va a cambiar ¡no!, lo van a cimentar de que esto va, o sea o me subo a esto, o me meto en esto, o de verdad que quedo out en relación al resto, entonces de alguna manera va dando la visión o la línea que quiere el colegio también.
Javiera C.	En relación a las observaciones de aula que se realizan ¿cómo se hace el seguimiento de los compromisos adquiridos por los profesores? Luego de... porque se hace una retroalimentación.
UTP	Bueno la verdad, es que tal como lo he mencionado el día a día, el

tema de la observación de aula para mí ya dejó de ser, una supervisión, si lo hace bien o lo hace mal. Si no más bien hacerse participe de, o sea sentir que tú en el aula también eres un profesor, también aportas, yo no me mirando atrás para poner ahí lo hizo bien, lo hizo mal, cumplió o no cumplió, mañana se echa o no , no va por ese objetivo, va de alguna manera sintiendo que también es parte de la responsabilidad mía cuánto ese profesor a mejorado metodológicamente, cuánto el busca didácticamente otras estrategias, ese bichito se lo tengo que crear yo, esa también es parte de mi responsabilidad. Entonces cómo se hacen los seguimientos bueno en realidad aquí nosotros entre comillas tratamos de hacer una división; no es la observación de aula en el caso de los profesores que yo sé más menos están bien, lo voy a ver con la observación, con la finalidad de motivarlos, pero yo sé y focalizo un poco en donde hay mayor debilidad, sobre todo con los profesores que están nuevos, que tienen poquita experiencia, entonces se hace un seguimiento de alrededor de 3 o 4 semanas en periodos de la misma asignatura con el mismo grupo curso, en donde yo sé cómo empezó, cuál era el objetivo, qué metodología se ha usado y que prueba se tomó y después de la prueba cómo se retroalimentó la prueba, o sea con la finalidad un poco también de que la retroalimentación no sea esporádica, ni aislada, sino que tú cada clase le dices sabes que la próxima clase podrías hacer esto, o yo te puedo traer un material y te presto este material y a veces algunos profesores que están un poco no tan amigables con la tecnología, oye podrías haber pasado las figuras retóricas con un spot publicitario, o si tienes razón pero cuando hacen la prueba no hay spot publicitario, por qué no visualizamos, si tienes razón, y quebrar un poco el sistema, es decir si lo vimos así acá tengo que aplicarlo acá también y de alguna manera ¿pasarlos bien con ellos en la clase!. Yo creo que cuando el profesor ve que tú no vas, a ya cumplí la pauta, si no que quiere ser participe también el profe se motiva y viene a preguntar oye me podí' prestar el material para el 8vo, porque también estoy viendo lo mismo y ya la del PIE te dice yo tengo este material, este video. Entonces de alguna manera yo creo que por ahí va el fortalecimiento en la observación de aula y el seguimiento. O sea el seguimiento es diario, decirle esta propuesta está bien pero podrías verla desde este otro foco. Acepto lo que tú dices, hagamos una guía, en la próxima trabajemos con esto, o hagamos un concurso ya. O sea ese es realmente el seguimiento

	que se quiere hacer y uno se queda con eso.
Javiera C.	¿Eso se escribe?
UTP	Si porque así se cumple con la formalidad, porque es la evidencia SEP.
Javiera C.	¿Se hace una lista de cotejo?
UTP	Tenemos una pauta de observación, que en realidad cada vez la vamos modificando y que se altera porque siempre la pauta en general da cuenta más de lo administrativo y hoy día para mí si bien es cierto hay cosas que si se deben hacer como pasar lista y esas cosas, pero la verdad ya para mí no es tema relevante que el profesor tenga tan claro el objetivo, pero que si que los niños hoy día estén consientes de su propio aprendizaje. O sea profesor que me termina la clase y el alumno sabe que clasificó, que hoy día argumentó, de que él reflexionó. Los chicos hoy manejan las habilidades o sea ellos saben cuando tú le estás hablando de explícito y no solo en la medio, sino también en la básica ah entonces eso es explícito porque ahí aparece. O sea ahí uno lo va adecuando ya si copiar y pegar es explícito y no hay que agregar nada ni explicar nada. Y eso es, yo creo que la retroalimentación debe ser constante uno le va preguntando al profesor, oye necesitai' algo. Uno debe estar muy abierto porque también estas aprendiendo o sea hay cosas que yo le digo en sala, yo entro a clases y a veces en el momento le digo sabes no sé, yo soy más humanista y la verdad para matemáticas esto del binomio, lo explicaste lo hiciste súper bien le digo yo, pero podí' repetir los pasos, porque yo si mañana me pasai' lo mismo yo no voy cachar nada. Y el profe si tení' razón. O sea el jefe departamento después va y me comenta a mí sabes fui a esta clase y sabes que el profe lo está haciendo. O sea yo tengo hartas visiones que también me van dando como pauta porque yo sola por mí no puedo.
Subdirector	Yo te lo voy a resumir en tres cosas. Ella hace clases pocas pero las hace, son dos horas que tiene, que conoce la realidad, o sea no pierde el foco de hacer clases, que es clave en una jefa técnica para mí. Quedó claro que la observación no es una aislada.
Javiera C.	A veces es una unidad completa
Subdirector	Yo soy menos profesional y voy a veces a clases aisladas que te entregan otro panorama también pero se trata de hacer una mezcla de cosas.
UTP	Y lo conversamos y me dice sabes fui a esta clase, vi esto, hay o

	no hay cambios.
Subdirector	Yo hago la misma retroalimentación sobre todo del cuento de cómo apoyar más lo tecnológico, si estoy ocupando tecnología, si mostraste un video, lo mostraste 1 vez, 2 veces, lo fuiste parando, etc. El seguimiento no es una clase aislada, no es un fenómeno de un momento en eso se resume la mejora y eso ha sido gestión de ella.
Javiera C.	De acuerdo a los resultados ¿Cómo se utilizan los resultados de aprendizaje de los alumnos? Porque nosotras vimos que había una al comienzo de año tipo diagnostico, al final del primer semestre y al final.
UTP	O sea eso es lo que nos exige la plataforma, que es una evaluación inicial, intermedia y final pero tal como te lo vuelvo a repetir nosotros quebramos con eso, ya nosotros si hoy si en pre básica seguimos realizando la prueba SEP, lo que significa ya que los chicos deben estar en otro tipo de evaluación, otro tipo de documentos, hay que hacer unas grupales, otras son individuales, eso exige otra rigurosidad porque son niños pequeños que no están acostumbrados a una prueba escrita, etc., pero con el resto ya hoy día nosotros tomamos la decisión de que como las pruebas que responden a habilidades no son ajenas a lo que nos pide la ley SEP nosotros con esta plataforma que tenemos, sacamos el promedio del proceso cuando nos exige la SEP y sacamos el promedio por habilidad adecuándolo a la realidad más cercana de nuestros resultados. Y se sube a la plataforma, y no es solo subir para nosotros es un proceso. Ese resultado es proceso.
Javiera C.	También leímos en los PME acerca del reforzamiento de los alumnos ¿Cómo se comparten los resultados de los avances de los alumnos? Porque también nos llamó la atención que tomaban en cuenta a los alumnos con dificultad de aprendizaje y también a los alumnos con talentos.
Subdirector	Bueno hemos hecho inversiones ahí que por distintas circunstancias algunas han permanecido en el tiempo y otras no como varios talleres... eh voy a hablar de los chiquitito, hay un taller a cargo de una de educadora diferencial que hay un contacto directo con la profesora, la chica vino hacer práctica, se establece un vínculo, se ve que la muchacha es capaz que da retroalimentación bastante constante porque hay un diálogo directo. Nosotros intentamos desde este año incluir a los chicos talentosos en un preuniversitario desde 8vo, 7mo hasta 4to medio, con sus

	<p>matices, hay algunos que han sido súper perseverantes ahí y es un proyecto incipiente que no sabemos bien, o sea creemos que puede llegar a resultar porque nosotros a partir de este año vamos a estar trabajando junto al programa PASE que hace que el 15% de los alumnos de 4to medio ingrese directamente a la universidad, sin pasar por la prueba, tiene derecho a estudiar un año gratis, entonces eso de acuerdo a la historia del colegio va a ser súper beneficioso para lograr que nuestros buenos alumnos de 8vo elijan otra opción, porque nosotros combatimos la opción técnica, nivel medio. Tenemos la competencia aquí respecto a eso. De esa forma logramos potenciar a los buenos niños. La verdad que cuantitativamente hoy día no tenemos no hacemos un seguimiento de cómo estos talleres ¡impactan en los buenos! No es como los resultados que obtenemos de las habilidades en las pruebas. Si sabemos si los talleres se hacen o no, hay porcentaje de asistencia, la planificación que tienen los profes, el material que ocupan, se hace observación de lo que se hace en el preuniversitario, pero no hemos entrado a una etapa de medición si es que esto va a tener un impacto en 4to medio. ¡es un desafío!</p> <p>Tuvimos en su momento un taller de robótica bien interesante que yo creo que vamos a retomar para el próximo año, invertimos harta plata ahí en LEGO y yo creo que sin duda... Tuvo sus premios a nivel nacional y todo el cuento, lo vamos a tomar el próximo año con un enfoque más de ingeniería porque nuestra profesora de matemáticas es ingeniero, pero siempre buscamos un espacio en que los talentosos muestren más. Creo que en la tecnología tenemos ciertas deudas porque tenemos un laboratorio de computación bien equipado, un laboratorio de ciencias que es maravilloso pero falta ahí, falta el análisis crítico, falta un equipo y nuestro equipo de ciencias se está recién formando este año, son todos los profesores nuevos. Entonces no hemos consolidado todavía a potenciar estos grandes talentos, si bien hacemos algunas distinciones con los chicos, por ejemplo el mejor de 8vo estudia gratis toda la enseñanza media en el colegio, se potencian de esa forma, es una ayuda para los papás, son pequeños detalles pero no tenemos un seguimiento cuantitativo de cómo impactará el preuniversitario de aquí a 4to medio.</p>
UTP	No, y además hemos apoyado y potenciado muchas veces lo artístico y lo que nos ha pasado con los talleres a veces no está en nuestras manos e incide mucho a veces que las personas que

	<p>vienen son externas y en la falta de cumplimiento hace que los chicos se desmotiven y comiencen a desertar de los talleres, o sea el hecho de que a veces faltan, además no conocen mucho el proceso educacional, entonces te avisan 5 minutos antes en donde tú tienes que llamar a los papás de todos los niños que se han quedado, que son muy pequeños, que hay que venir a buscarlos, y todo ese desorden comienzan los papás a decir no mejor no y no está en nuestras manos.</p>
Subdirector	<p>Nuestros talleres más exitosos son los que hacen los profesores del mismo colegio. Esperamos que nuestro proyecto de trabajar con ingeniería en robótica nos traiga sus dividendos Y la instauración del programa PASE nos da un aire distinto a la enseñanza media que seguro nos va a posesionar en el sector en otro plano, ya nosotros sentimos que somos distintos por nuestros resultados, etc., etc., etc., pero que hoy el mejor del 4to medio estudie y ya no esté pensando en Noviembre y pueda elegir al libre albedrío lo que quiera estudiar, o sea si quiere estudiar medicina, va a estudiar medicina y eso es un premio para los alumnos buenos de nosotros que algo que a veces, nosotros te entregamos reconocimiento y todo eso, pero que mejor reconocimiento.</p>
Javiera C.	<p>O pasa lo mismo que los profesores, que a veces se valora más al alumno de bajo rendimiento que sube que al alumno de buen rendimiento que se mantiene.</p>
Subdirector	<p>Nosotros, si promovemos invitamos a los niños, les damos reconocimiento en ciertos momentos. Tenemos a veces salidas pedagógicas que son solamente para los niños buenos o sea, van al museo MIM a Santiago, hay un reconocimiento sí, pero siento que...</p>
UTP	<p>Aún estamos en deuda con ellos.</p>
Subdirector	<p>Hacemos más esfuerzo en básica que en media respecto a eso, nuestra media es joven tenemos solo dos generaciones de 4to medio, de hecho la mitad del 1ro medio es nuevo porque en 8vo tenemos una fuga importante. Y ahí está nuestra fuerza de hecho vamos a ver que el martes 7 hay reunión de apoderados de 8vo, va a venir gente del programa PASE a explicar. Yo tengo alumnos ahí que estoy seguro que saliendo de este colegio van a ingresar a la universidad si o si. Así que falta hacer un seguimiento como el que se hace con el de las pruebas.</p>
UTP	<p>Ser más objetivo, no tan intuitivo, porque uno ve muchas cosas, casos particulares pero todavía no tenemos ese sustento para decir</p>

	si aquí falta potenciar esto, en esto nos equivocamos son cosas generales por ahora.
Subdirector	Ahora siempre hay un grupo muy leal, o sea hay un grupo de niños que partió en el preuniversitario y ahí están, 7,8 pero ahí están son de 1ro medio, 2do medio, ellos van a ser exitosos en 3ro y 4to medio están vinculados a otro preu yo creo que por eso no se conectaron tanto pero los más chicos vienen todas la semanas, no faltan, ni con lluvia. Y eso es éxito directo.
Javiera C.	Claro el compromiso que tienen ellos y las altas expectativas que tienen van directo al éxito. También leímos nosotras que se hacen encuestas a los profesores, a los alumnos, a los apoderados ¿Qué se hace con los resultados de esas encuestas?
Subdirector	Se retroalimenta a los profesores, se llevan a dato duro, a gráfico, barra, se entrega, bueno hicimos creo que 3 años esa encuesta y este año la decidimos no hacer porque en realidad resultaba 1er y 2do año nos resultó interesante, ya el 3ro era muy similar en realidad.
Javiera C.	¿En base a qué eran las encuestas?
Subdirector	Desempeño docente, habían preguntas directas ¿crees que tu profesor jefe es puntual? ¿crees que tu profesor jefe cumple con la organización de la clase? ¿la clase te parece atractiva? ¿Qué crees que le falta al colegio? por ejemplo en un momento los niños nos plantearon que faltaban lugares para sentarse así de concretos y nosotros compramos galerías, compramos las mesitas, detallitos. Y a nuestros profesores directamente ¿Cómo se porta el subdirector contigo? ¿Qué cambiarías de la gestión del subdirector? También personalizado ¿Qué tiene que pulir la jefa técnica? Y lo que pasó que ya se redundó mucho en lo mismo y ya los niños en la 3ra encuesta, 2da encuesta en realidad eh...el profesor que a veces no lo teníamos bien evaluado era el mejor, entonces los niños miraban con otro prisma la encuesta. A los papás les preguntábamos cosas del colegio y de los profesores, los profesores jefes. Fue bueno, yo creo que en algún momento hay que retomarlo pero no es algo pa' hace todos los años. Yo creo que es muy cíclico.
UTP	En algún momento hicimos una encuesta breve, sintetizada este año principalmente en torno a la necesidad de saber que saben los profes de las habilidades y después aparece la capacitación.
Javiera C.	Leímos también acerca de organizaciones externas que se vinculan ¿Cuál es el propósito de esa vinculación? ¿y cómo las actividades

	se vinculan con los aprendizajes de los alumnos?
Subdirector	Vincularnos con esta ONG ha significado descomprimirnos un poco, porque a veces el trabajo más que pedagógico el trabajo emocional aquí... es uh, caleta. Yo creo que yo fui a ayudar a llevar unas cosas a una familia que está en la quebrada y la casa está al límite de la quebrada, era una casa que no tiene nada, no tiene ni ventanas.
UTP	O sea que es de este tamaño
Subdirector	O sea que, es este tamaño (indica su oficina) y no tiene ni ventanas.
UTP	La tasa del baño ese cuadradito de ahí
Subdirector	Sí, y súper potente... del incendio de Valparaíso, chicos con muchos problemas aquí.
UTP	Además tienen dificultades de aprendizaje severo.
Subdirector	O sea el tema de abuso, ¡Uy!
UTP	Sabes yo ayer salí de una clase y le vine a contar a Gonzalo lo que también me enteré de una niña, entonces yo le decía claro, uno no termina la clase, con pasaste tu clase, qué le enseñaste a los niños y realmente es potente o sea que hacemos, yo le decía a Gonzalo, qué hacemos, además era un caso súper complejo de tomar, entonces eso aquí es súper potente para mí, uno tiene que estar sumergido en esos temas...
Subdirector	Tanto embarazo adolescente no hay, pero uno se entera de la vida sexual de los niños, que a veces no es la mejor, ...eh, son cosas duras de enfrentar, yo creo que eso es lo, mantener la serenidad en el colegio, es muy difícil, muy difícil, o sea el no verse afectado, por las cosas que pasan acá
UTP	Por tratar de seguir adelante y seguir ayudando y...
Subdirector	Muy difícil, o sea yo llevo 5 años aquí y yo no dejo de sorprender y por lo que visualizo no me voy a dejar de sorprender. Te conmueve mucho lo que a veces pasa acá, estamos con mi jefe que lleva 20 y tantos años en educación, 30 años en educación y a veces es como uf, no puede ser lo que estoy, lo que estamos viviendo, lo que le pasa a los niños en las casas sobre todo, eso es lo más duro, eso es como lo más difícil que, lo pedagógico está en nuestras manos eso no, eso no, y cuesta asimilarlo, cuesta asumir que tú no podí' ayudar a todos los niños, tú no les podí' solucionar .
UTP	Aunque uno quisiera...
Subdirector	A veces con los profesores ahí en silencio, por qué, qué hacemos,

	chiquillos en este aspecto apoyar e insistir, lo demás el tiempo lo dirá, porque de verdad eso es lo más arduo que yo, el rebecca es un colegio muy tranquilo, de buenos resultados y todo, pero lo que pasan los niños en sus casas a veces en muy, muy...
UTP	Y aquí los profesores en general constantemente te vienen a contar y buscar apoyo, o sea, si tú, o sea nosotros, si no estuviéramos aquí, en general la puerta siempre está abierta, aquí hay gente constantemente entrando, oye, sabes qué me pasó esto en este curso, oye me puedes apoyar con esta niña, podí verla tú, o sea aquí, es constante, todos los días tenemos casos distintos.
Subdirector	Te vuelvo a repetir que es un segundo aire, también una vinculación con otro colegio muy distinto al de nosotros que nos orientó hacia otro, hacia seguir por el camino de la elaboración del plan de mejora y si hay o no hay recursos de la SEP, los planes de mejora de los colegios tienen que existir. El plan de mejora es el diagnóstico de lo que va pasando año a año, de las cosas buenas, de las cosas malas, varias cosas se instauran y permanecen o hay cosas de las que tú haces que es necesario sacar también, porque hay prácticas en los colegios que no... crees que estás haciendo cosas pero hay que sacarlas. A las encuestas, todo el mundo: no es que hay que preguntarle a los niños como nos ven, pero no sé qué tan, tan, tan relevante no es. Entonces ahí hay que manejar el naipe que cosas se sacan y que cosas no. Te comentaba la SEP nos permite acceder a recursos que hace 5 años no teníamos, asistentes de párvulo hasta 4to básico que se preocupan hasta de cómo tienen que tomar el lápiz los niños, que son hábitos que nosotros necesitamos tener, que si hay un alumnos enfermo me permite tener que la profe no salga de la sala de clases.
Javiera C.	Claro, porque a veces se perdía tiempo con eso.
Subdirector	O algún accidentado y la asistente cubren, eh... laboratorio, CRA bien equipado, no muy grande a lo mejor pero bien equipados dado el número de alumnos que tenemos. Si Dios quiere y ojalá lo podamos hacer, el espacio nos permite implementar de una vez por toda el equipo tecnológico que las salas necesitan, definitivo y fijo, no ésta cosa móvil de los datas que se pueden caer, echar a perder, parlantes que hace que la sala se convierta en un cine ¡porque eso es lo que necesitamos! Y yo creo que la SEP nos permite eso, la elaboración de los planes de mejora nos permite gastar plata entre comillas de manera tranquila y con algo que necesitamos. No sé si el formato que hace el ministerio es el mejor,

	yo creo que no, pero que sirve la SEP sirve, el que la sabe ocupar sirve, son dineros frescos, dineros que es tan bien orientados a solo cosas pedagógicas que nosotros necesitamos y también abiertamente lo que el ministerio pide se tiene que lidiar con tiempo porque el ministerio lo pide, hay cosas que hay que cumplir y hay cosas que uno dice no y esto no.
UTP	Y así con los planes de programa diferenciado, lo que es importante es y nos enfocamos a lo que nosotros queremos cumplir, lo que pide el ministerio se hace igual, etc., pero nosotros sin perder el rumbo, o sea siempre decir ya esto hay que cumplir, pero esto lo vemos nosotros, esto es de esta unidad y no disponemos de más personas y no podemos perder el foco.
Subdirector	Autonomía, el ministerio de nuestra educación tiene, mandó un comunicado que el primer lunes de Agosto, Julio, nos dedicáramos a reflexionar de la reforma y no había ningún documento oficial de ellos de la reforma.
Javiera C	¿Qué analizamos?
Subdirector	Claro, llegó tres semanas después entonces ¿hubo jornada de reflexión acerca de la reforma? No hubo, hay otras cosas que hacer. A lo mejor más adelante si iba a llegar un documento que nos íbamos a sentar con ese documento que ya estaba y ya se conversa pero.
UTP	Igual en algún momento lo conversamos en algún consejo, dentro de las reuniones que nosotros también asistimos como colegio, mas menos diciéndoles a los profesores cómo iba a cambiar la reforma en algunos aspectos en cuanto a la admisión que es lo que se sabe en realidad, porque tampoco tenemos lo concreto.
Subdirector	Pero sí, los planes de mejora son el camino por ahora.
Javiera C.	Muchas gracias por la entrevista, apenas tengamos ya el análisis de toda la investigación vendremos a compartirla con ustedes.
Subdirector	No gracias a ustedes por acercarse a nuestro establecimiento y tomarlo como estudio, para nosotros es un gran premio que nos digan que somos el único que ha subido o mantenido sus resultados porque no nos preocupamos de eso solo de entregar una buena enseñanza a nuestros alumnos.

9. Cuadro Comparativo PME

	2008	2012	2013							
REQUISITO	Suscripción a convenio igualdad de oportunidades y excelencia educativa	Suscripción a convenio igualdad de oportunidades y excelencia educativa	Suscripción a convenio igualdad de oportunidades y excelencia educativa							
LEY	SEP	SEP	SAC-SEP							
NIVELES	NT1 a NB6	NT1 a NM4	NT1 a NM4							
ÁREAS	Gestión del currículum	Gestión del currículum	Gestión pedagógica	Instalación	Gestión del currículum	Gestión pedagógica	Instalación			
			Enseñanza y aprendizaje en el aula	Mejoramiento		Enseñanza y aprendizaje en el aula	Mejoramiento			
			Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Consolidación		Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Consolidación			
				Articulación			Articulación			
				No se abordará			No se abordará			
	Liderazgo escolar	Liderazgo escolar	Liderazgo del sostenedor	Instalación	Liderazgo escolar	Liderazgo del sostenedor	Instalación			
			Liderazgo formativo y académico del director	Mejoramiento		Liderazgo formativo y académico del director	Mejoramiento			
			Planificación y gestión de resultados	Consolidación		Planificación y gestión de resultados	Consolidación			
				Articulación			Articulación			
				No se abordará			No se abordará			
	Convivencia escolar	Convivencia escolar	Formación	Instalación	Convivencia escolar	Formación	Instalación			
			Convivencia escolar	Mejoramiento		Convivencia escolar	Mejoramiento			
				Consolidación			Consolidación			
				Articulación			Articulación			
				No se abordará			No se abordará			
	Gestión de recursos	Gestión de recursos	Gestión del recurso humano	Instalación	Gestión de recursos	Gestión del recurso humano	Instalación			
Gestión de recursos financieros y administrativos			Mejoramiento	Gestión de recursos financieros y administrativos		Mejoramiento				
			Consolidación			Consolidación				
			Articulación			Articulación				
			No se abordará			No se abordará				
DURACIÓN	4 años	4 años	4 años							
ETAPAS	Diagnóstico	SIMCE	Diagnóstico	análisis de resultados institucionales por dimensiones	Diagnóstico	R. educativos: SIMCE, PSU, EMTF				
		Dominio lectura y comprensión				Resultado de aprendizajes				
		Aspectos institucionales que impactan el aprendizaje				R. eficiencia interna: retiro escolar, repitencia y aprobación de asignatura.				
	Elaboración	Metas por subsector	Planificación	descripción de la acción	Un objetivo	Planificación	Vinculación	entre prácticas y resultados institucionales	Un objetivo	
		Acciones por subsector		fecha responsable			Un indicador	R. educativos		Un indicador
		Responsables		tecnología			Dos acciones	R. aprendizaje		
		Tiempo		verificación				R. interna		
ATE	financiamiento	recurso		Responsables						
Recursos				Fechas						
Cierre y propuesta de monitoreo				Recursos						
Presentación	al Ministerio	Implementación	poner en acción las prácticas establecidas	Implementación	Monitoreo	de las acciones en momentos definidos				
Aprobación					Seguimiento	por cada obj y meta por eje temático de asignatura				
CRONOGRAMA	Por subsectores anualmente	Por meses de un año	Anual							



10. Carta de Validación Triangulación de Interesados.

Colegio Rebeca Fernández

Viña del Mar

32-2870014

Viña del Mar, 17 de noviembre de 2014

Srs.

Universidad Católica de Valparaíso

PRESENTE

La presente misiva está centrada en exponer consideraciones generales en torno a la exposición de resultados y encuesta de las alumnas tesis: Chintia Gianina Canto Canto, Javiera Alejandra Carvajal Tapia, Jesmina Nicol Jorquera Muñoz y Estefanía Patricia Donoso Johnson, de su casa de Estudio, que tomaron como foco de análisis nuestro Establecimiento.

Destacamos del grupo de estudiantes el compromiso y sistematicidad de su Investigación; buscando métodos e instrumentos que le daban seriedad a dicho trabajo de campo.

Junto con lo anterior, cobra realce que las alumnas hayan presentado sus conclusiones generales al equipo directivo. En dicha exposición quedaron de manifiesto la coherencia de su análisis y cómo en esa retroalimentación nos empoderan de aspectos que debemos fortalecer.

Es primera vez que un grupo de tesis entrega de manera presencial y con material audiovisual sus conclusiones.

En búsqueda de transparentar el funcionamiento de este proceso investigativo.

Sin otro particular,

Se Despide Atte. A Ud.

Equipo Directivo

Colegio Rebeca Fernández

RBD: 12312-9

11. Validación de Encuesta Docente



Viña del Mar, Lunes 27 de Octubre de 2014.

EXPERTO-VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Reciba un cordial saludo.

La presente comunicación tiene por objeto solicitar su valiosa colaboración como experto de validación del Instrumento de Recolección de Datos, en el presente caso en el área de Educación. La importancia de esta solicitud está referida con el desarrollo de la siguiente investigación: **“trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Profesor de Educación Básica y Educación Diferencial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, bajo la “Estudio de caso único sobre la Gestión del Conocimiento realizada en un establecimiento escolar vulnerable que ha demostrado un mejoramiento continuo en los resultados SIMCE en los últimos 4 años”** tutoría de la Doctora Marta Quiroga Lobos, profesora de la Escuela de Pedagogía de la PUCV, Coordinador Académico Magister LGOE y Asistencia Técnica.

Sin más que agregar a la presente, agradeciendo su colaboración, se despiden de usted.

Cinthia Giannina Canto Canto, Javiera Alejandra Carvajal Tapia,
Estefanía Patricia Donoso Johnson, Jesmina Nicol Jorquera Muñoz.

Equipo Tesista.

12. JUICIO DEL EXPERTO PARA EL INSTRUMENTO

- 1) Considera Usted que las opciones de respuesta a las afirmaciones son:
X Suficiente. ___ Medianamente Suficiente. ___ Insuficiente.

- 2) Considera Usted que las afirmaciones del cuestionario miden las dimensiones de manera:
X Suficiente. ___ Medianamente Suficiente. ___ Insuficiente.

- 3) Según su opinión, como experto en el área, el instrumento diseñado es:
X Válido. ___ No Válido.

Profesor Fernando Alvarado Quiroga.
Doctor © en Ciencias Sociales Université Catholique de Louvain

Valparaíso, Lunes 27 Octubre del 2014

13. CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Fernando Alvarado Quiroga, profesor de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, informo que he revisado el Instrumento de Recolección de Datos presentado por el Equipo tesista compuesto por: **Cinthia Giannina Canto Canto, Javiera Alejandra Carvajal Tapia, Estefanía Patricia Donoso Johnson y Jesmina Nicol Jorquera Muñoz**, diseñado para ser aplicado en la realización del trabajo de grado titulado “Liderazgo y Gestión del Conocimiento, en el marco de la Educación en Chile”. Como experto en el área de Investigación emito el siguiente juicio: el instrumento analizado cumple con los objetivos planteados en la investigación y con los requisitos que debe poseer un instrumento para llevarse a cabo. Por lo anterior valido dicho instrumento para su aplicación.

Profesor Fernando Alvarado Quiroga.

Doctor © en Ciencias Sociales Université Catholique de Louvain

Valparaíso, Lunes 27 Octubre del 2014

CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Fernando Alvarado Quiroga, profesor de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, informo que he revisado el Instrumento de Recolección de Datos presentado por el Equipo tesista compuesto por: **Cinthia Giannina Canto Canto, Javiera Alejandra Carvajal Tapia, Estefanía Patricia Donoso Johnson y Jesmina Nicol Jorquera Muñoz**, diseñado para ser aplicado en la realización del trabajo de grado titulado "Liderazgo y Gestión del Conocimiento, en el marco de la Educación en Chile". Como experto en el área de Investigación emito el siguiente juicio: el instrumento analizado cumple con los objetivos planteados en la investigación y con los requisitos que debe poseer un instrumento para llevarse a cabo. Por lo anterior valido dicho instrumento para su aplicación.



Profesor Fernando Alvarado Quiroga.

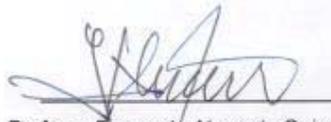
Doctor © en Ciencias Sociales Université Catholique de Valparaíso



Valparaíso, Lunes 27 Octubre del 2014

JUICIO DEL EXPERTO PARA EL INSTRUMENTO

- 1) Considera Usted que las opciones de respuesta a las afirmaciones son:
X Suficiente. ___ Medianamente Suficiente. ___ Insuficiente.
- 2) Considera Usted que las afirmaciones del cuestionario miden las dimensiones de manera:
X Suficiente. ___ Medianamente Suficiente. ___ Insuficiente.
- 3) Según su opinión, como experto en el área, el instrumento diseñado es:
X Válido. ___ No Válido.



Profesor Fernando Alvarado Quiroga.

Doctor © en Ciencias Sociales Université Catholique de Valparaíso



Valparaíso, Lunes 27 Octubre del 2014

14. Evidencia del trabajo del análisis del equipo de investigación conforme a las instancias de activación del Ba.

ENTREVISTA ENCARGADO SEP

Actores	Situación	Página
Equipo Directivo	Detalles de las prácticas	Pág. 4
Equipo Directivo	Definir profesores destacados	Pág. 7
Equipo Directivo	Análisis de encuestas	Pág. 9
Consejo de Profesores	Análisis de encuestas	Pág. 9

ENTREVISTA DIRECTOR

Actores	Situación	Página
Equipo Directivo	Formulación PME	Pág. 4
Departamento SEP	Formulación PME	Pág. 4
Consejo de Profesores	Proceso académico y ley SEP	Pág. 6

ENTREVISTA EQUIPO DIRECTIVO

Actores	Situación	Página
Equipo Directivo	Reuniones en conjunto un encargado por colegio	Pág. 1
Equipo Directivo	Asesoría del ministerio.	Pág. 2
Consejo de Profesores	Evaluación FODA	Pág. 6
Reunión entre Educadoras	Retroalimentación, capacitación Método mate	Pág. 23