



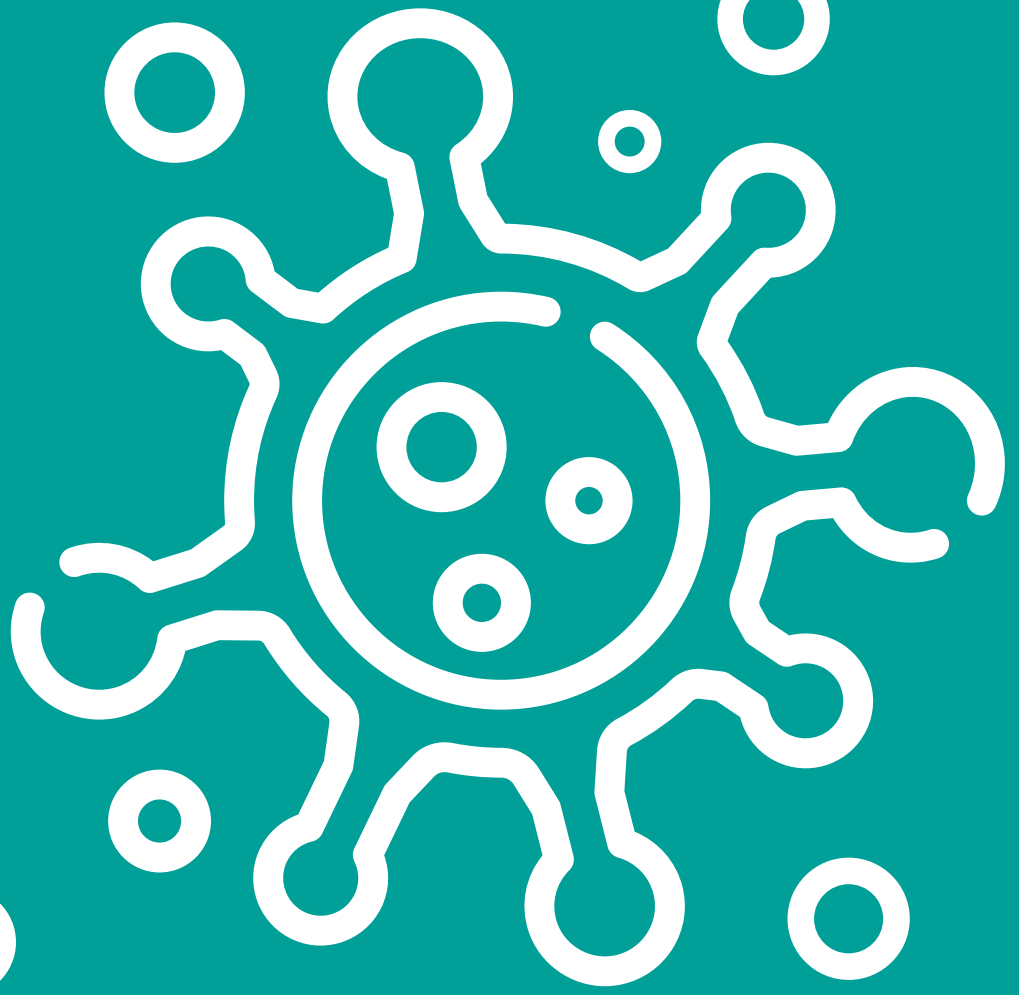
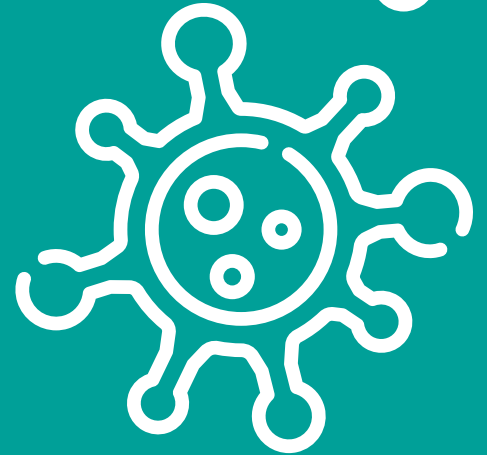
**SABERES
DOCENTES**

CENTRO DE ESTUDIOS
Y DESARROLLO DE
EDUCACIÓN CONTINUA
PARA EL MAGISTERIO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES · UNIVERSIDAD DE CHILE

LIBRO DIGITAL

EN PRIMERA PERSONA.
LIDERAZGO EDUCATIVO
EN TIEMPOS DE PANDEMIA





ÍNDICE

| | |
|----|---|
| 3 | PRESENTACIÓN |
| 4 | 1. PRIMERAS IMPRESIONES |
| 8 | 2. PRIMERAS ACCIONES |
| 12 | 3. PRIMERAS METAS |
| 16 | 4. EXPERIENCIAS DE PANDEMIA |
| | 4.1. CESE POR CUARENTENA Y EDUCACIÓN REMOTA |
| | 4.2. CRISIS DE CERTEZAS |
| | 4.3. NECESIDAD DE FOCALIZAR LO PEDAGÓGICO |
| | 4.4. LOS DILEMAS DE LA CONECTIVIDAD |
| 25 | 5. RESISTENCIAS. UN DESAFÍO RELEVANTE PARA LA INSTALACIÓN DE CAMBIOS |
| 29 | 6. CAMBIOS OBSERVADOS EN EL PRIMER AÑO DE PANDEMIA |
| 33 | 7. LOGROS PERCIBIDOS EN EL PERÍODO |
| 36 | 8. REFLEXIONES PARA REALIZAR CON NUESTRA COMUNIDAD |

PRESENTACIÓN

El período marcado por la pandemia ha sido, sin dudas, especial y diferente para todas las personas. Ciertamente, también ha sido difícil y desafiante y las instituciones educativas no han sido ajenas de todos los cambios que han estado asociadas a la emergencia sanitaria y las nuevas formas de vida y de organización que se han necesitado asumir para enfrentar este complejo escenario.

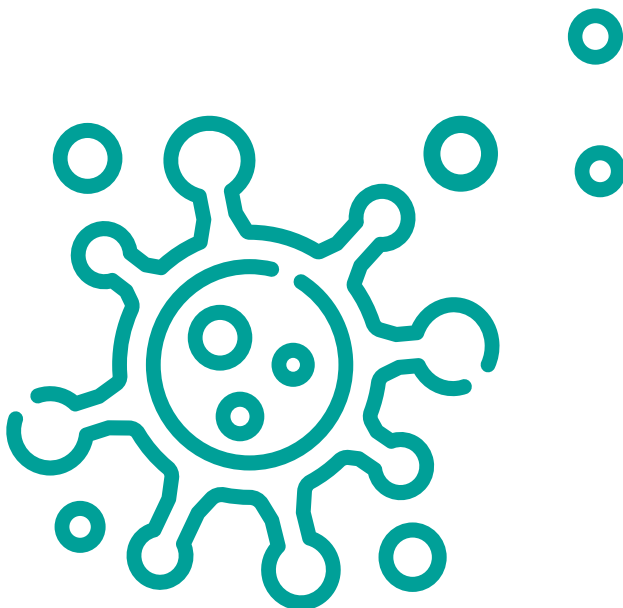
Este libro digital tiene como objeto presentar testimonios de directores y directoras de establecimientos educacionales que asumieron su labor meses antes del estallido social y la pandemia de coronavirus. Con ellos y ellas fue posible conocer sus impresiones, primeras decisiones y énfasis que pusieron para enfrentar los propósitos de sus instituciones en el escenario de pandemia.

Se hicieron entrevistas durante el segundo semestre del año 2020 a ocho directores y directoras de establecimientos educacionales de diferentes regiones del país. Este libro organiza algunas de sus reflexiones y sirve como una bitácora que ayuda a conformar una memoria de las dificultades vividas en esta etapa, pero también sobre el esfuerzo, la imaginación, la energía y el trabajo colectivo con el que los diferentes actores de los establecimientos educacionales pusieron para afrontar el mencionado escenario, pensando siempre en la formación y el aprendizaje de todos y todas sus estudiantes.

PRESENTACIÓN

Le invitamos a leer esta bitácora, presentada sobre la base de citas textuales que compartieron estos directores y directoras. Tal vez en estas reflexiones usted puede sentirse interpretado o interpretada. Asimismo, leer estas citas puede ayudar a que los equipos al interior de su institución puedan reflexionar respecto de sus vivencias, de las decisiones que tomaron y de los logros alcanzados con ellas. También puede ser relevante discutir sobre cómo proyectar los cambios que terminaron siendo positivos para nuestro establecimiento y nuestra comunidad y cómo seguir proyectando el trabajo para los siguientes años.

Este recurso forma parte del proyecto Fondecyt Iniciación 11190416 “Desafíos al liderazgo en la sucesión de directores en establecimientos categorizados con desempeño “insuficiente”. Oportunidades para impulsar trayectorias de mejoramiento”.





1



PRIMERAS IMPRESIONES

PRIMERAS IMPRESIONES

Este primer apartado dice relación con las primeras impresiones, inquietudes y experiencias vividas por los/as directores/as durante los primeros días y semanas luego de asumir el rol de dirección en su nuevo establecimiento.

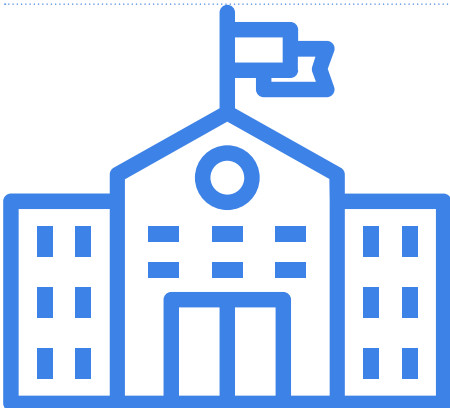
“El trabajo de islas era permanente, por lo tanto, no había una reflexión enriquecedora de parte de los docentes para adquirir nuevas prácticas, nuevas metodologías que pudieran impactar en el aprendizaje de los estudiantes. Ese fue como el primer diagnóstico que nosotros tomamos dentro de este establecimiento.”

“...por ejemplo hay una información de un niño de 7° Básico que estaba en el programa de integración y que lo describían como un niño que tenía muchas dificultades de aprendizaje y que en ese nivel aun no sabía leer, entonces, yo me espanté en términos de decir, perdón, ¿nadie se dio cuenta antes de que esto estaba ocurriendo? ¿nadie pudo poner coto o algunos soportes para que esto no ocurra? Entonces lo que ocurrió fueron estas levantadas de hombro y me indignó, no había ocurrido. Eso también me permitió a mí inferir que el trabajo pedagógico o las acciones pedagógicas estaban atendiendo más bien a lo emergente pero no a lo importante y lo emergente tiene que ver con el cumplimiento administrativo y ese cumplimiento administrativo obedece a que si el niño está con riesgo de repitencia y pasa o no pasa porque no cumplió los objetivos de aprendizaje...”



“Todo el personal estaba desorientado, estaban desganados. Aquí no era un colegio. Era un lugar donde se contenía a los estudiantes con sus problemas personales. Entonces el estudiante venía y decía “no, yo no quiero estudiar por esto... no, yo no quiero estudiar porque mi papá, yo no quiero estudiar porque mi mamá... yo me drogo por esto, yo me drogo...” Entonces, esto se convirtió en un lugar en donde ellos venían a contar sus problemas, y el punto principal de todo era el problema y no las soluciones.”

“Lo primero que me llamó la atención fue que, y casi como una crítica, observé una escuela, a mi juicio personal sucia, abandonada, con poco cuidado en el ambiente que se brinda a los alumnos, considerando que era marzo y que la escuela había tenido tiempo para ser hermoseada, limpiada. Ahora, bueno, hay una nueva modalidad donde los asistentes de la educación ahora no trabajan enero y febrero, antes teníamos esa posibilidad los directores. Pese a eso igual consideré que la escuela estaba con bastante abandono, ya, respecto de los espacios, cómo se brindan a los estudiantes y a todo el mundo, o sea a la comunidad, a los docentes, a cada uno de los actores. Eso fue una de las cosas que me llamó muchísimo la atención. Creo que no es una escuela que llame la atención, no es atractiva, su entorno...”



“Es un equipo, una comunidad que es bien, yo siento que no es como añosa, que uno se puede encontrar mucho en los sistemas de pronto municipales, con que hay muchos profes que llegan muchos años, aquí ya como que hubo un refresh de esas generaciones, pero sí yo recibo una comunidad como bien ansiosa de querer que esto salga adelante, pero bien también como con la desconfianza.”

“Mi primera impresión, podríamos decir gente muy desmotivada, hay cosas que coinciden dentro de los establecimientos que tienen problemas de desempeño, de metas, des motivación de funcionarios, falta de interés, falta de sentido de pertenencia de las personas, de la comunidad educativa en general.”

“...te cuestionas muchas cosas cuando te vas a trabajar a una comunidad que por tantos años tienen esa categorización... revisando los resultados SIMCE, efectivamente eran súper bajos y, por otro lado, había un grupo de profesores que estaban como asumidos en esa realidad, pero quizás con una mirada... no quiero decir esencialista, pero como “bueno, los niños vienen de este contexto por lo tanto es así”. “

“...siento que la parte pedagógica de la, de los profesores que son de talleres, están un poco al deajo de lo que es la formación académica y pedagógica. Si bien es cierto en el área técnica y profesional, como por ejemplo un mecánico automotriz, un experto en sistemas de aire acondicionado, genial, pero le falta la parte metodológica y la parte pedagógica del asunto. Y esa formación es la que tenemos que tratar de sacar adelante. Cuando lo pude observar, cuando intentamos formular nuestros propios planes y programas, ahora hace un par de meses atrás, nos encontramos que necesitamos ayuda en ese sentido, necesitamos mucho apoyo en esa formación, en esa capacitación y en ese perfeccionamiento. Es una formación distinta al profesor que estudió pedagogía y que tuvo las metodologías, cierto, de algunas áreas o de algunas asignaturas. “





2

PRIMERAS ACCIONES

PRIMERAS ACCIONES

En esta sección se abordarán las primeras acciones que los/as directores/as implementan o primeras decisiones que deliberan y ejecutan en los establecimientos.

"...la práctica que estaban llevando a cabo era muy personalista y muy profesor-centrista, es decir, tenía el foco puesto en la planificación y la entrega del insumo administrativo para la gestión del curriculum que es la planificación; sin embargo, yo llego instalando el concepto del diseño para el aprendizaje, que tiene que ver con el plus o el siguiente nivel o estadio de la ruta del aprendizaje, que tiene que ver primero con un propósito puesto allí en esas movilidades del niño, en reconocer que es un sujeto de aprendizaje, por lo tanto, la planificación como insumo administrativo es el piso, o sea, eso debe estar sí o sí, sin embargo, también es una realidad que no existía, o sea, no había planificación ..."



"Reuní a mi equipo de gestión y nos propusimos... o sea, empezamos a trabajar y planificar acciones. Luego de identificar todas estas cosas que estaban sucediendo, que no era tan difícil identificarlas, empezamos a ver qué soluciones y acciones nosotros podíamos hacer y cuánto tiempo más o menos nos íbamos a demorar en aplicar y ver los resultados de estas acciones. Lo primero que hice en esta reunión del equipo de gestión fue establecer normas, por ejemplo, para tener una buena comunicación la primera norma era: todos los días 10 para las 8 de la mañana, reunión con todos los profesores. Los estudiantes llegan a las

8:30 entonces nosotros teníamos 40 minutos para conversar sobre el acontecer sobre el día de ayer y lo que se iba a hacer durante el día. Ir recordando y molestando, creando hábito. El hábito del horario, cierto. Revisé todas las horas, revisamos, todas las horas que estaban demás. Busqué en el PIE los roles que tenía cada persona del establecimiento, saqué una copia y le entregué el rol y la función específica de todos los trabajadores."

"...mis primeras intenciones e ideas eran trabajar con los docentes y conocer cuáles eran sus creencias respecto de qué es lo que es educar, de lo que es aprendizaje y qué es lo que es convivencia para el aprendizaje. Pero eso quedó truncado, porque pudimos hacer, tuvimos cuatro intervenciones directas con ellos, y bueno, ya después comenzó este proceso de la pandemia y ahí fuimos tomando otras decisiones..."

"...yo planteo cuál era eran mis lineamientos en el fondo, que tenían que ver con un enfoque pedagógico, con buscar un modelo pedagógico acorde a lo que era nuestro colegio, con ir sacando adelante, con que teníamos que hacer comunidad, o que a lo mejor en este minuto el liderazgo no iba a ser muy distribuido porque no se podía, primero teníamos que hacer un diagnóstico del tema, y la verdad es que fui haciendo la consulta, '¿qué espera usted?'. Porque yo puedo esperar muchas cosas, yo vengo con una mochila de ideas, ilusiones y sueños para el colegio, pero 'qué esperan ustedes y qué quieren'. Y principalmente lo que ellos manifestaban era que querían apoyo, que querían sacar adelante el colegio, que creyeran en ellos, que se trabajara pedagógicamente, que se acompañara."



“...cuando llegué a mitad de año no se podía hacer mucho en el sentido de cambiar algún tipo de funcionario, dado que estábamos a mitad de año, los contratos son de año a año, y eso me permitió bien verificar quienes son las personas que podían seguir cumpliendo un rol determinado dentro del establecimiento, y los que tenían que ser removidos, dentro de lo que hice fue cambiar directamente a mi jefe técnico, porque el liceo tenía un jefe técnico que llevaba treinta años en el establecimiento y si el establecimiento había venido bajando su nivel de desempeño y a nivel de movilidad de aprendizaje claramente algo estaba pasando ahí, porque ese es el pilar de aprendizaje de nuestros alumnos...”

“Se generó un calendario de trabajo pedagógico desde lo que es la Unidad Técnico Pedagógica que se consensuó con el equipo para establecer lineamientos de trabajo en las jornadas de reflexión de los días miércoles, porque se hacían consejos cuando se ameritaba y no había una ruta de trabajo en relación a eso. Entonces hicimos dos calendarios: uno anual y otro al que yo le llamo calendario UTP, con todas las actividades de UTP, de reflexión... desde el mes de abril hasta diciembre, todos los consejos estaban con temáticas a tratar relacionada con el desempeño de los estudiantes, y al mismo tiempo dividí el año escolar en cuatro trimestres porque eso antes no estaba, el colegio se dividía en semestres.”



3



PRIMERAS METAS

PRIMERAS METAS

En esta sección se describen algunas proyecciones a las que los/as directores/as arribaron a partir de un primer reconocimiento determinadas fortalezas y debilidades de los establecimientos que lideran. Estas proyecciones no necesariamente se concretan en propuestas formales conocidas y validadas por las comunidades educativas, puesto que se trata de las primeras proyecciones definidas por los directores y las directoras.

"...quizás el proyecto más grande tiene que ver con el cambio cultural de Escuela, pasar de ser una Escuela asistencialista a ser una Escuela que efectivamente focaliza su quehacer en el aprendizaje de los niños y en los mejores aprendizajes para los niños..."

"...nuestra primera meta era salir en conjunto con las otras escuelas y redes que trabajamos bien, nuestros resultados académicos en los SIMCE fueron bastante buenos en cuarto, muy elevados, muy por sobre la media... Después viene una meta a mediano plazo que es mantenernos en un lugar medio bajo o medio, ¿cierto?, como establecimiento, y ser un referente comunal, volver a que nuestra población crea en nosotros... estoy hablando fuera de mis facultades, si estoy o no estoy acá, es que vuelva a retomar la excelencia académica pero más que por un nombre, por un cartel fuera de la escuela, es por un tema de respeto hacia nuestros estudiantes y nuestras familias."



“...un paradigma nuevo de lo que es la educación y a mi me gusta mucho porque acá se implementa o se valora mucho el interés del estudiante, el estudiante ya no es el estudiante que está ahí sentado escuchando lo que tú dices, el estudiante es un investigador, el estudiante es un innovador, creativo, participativo, es un responsable social porque todos los proyectos van enfocados en la comunidad. Y nosotros trabajamos el año pasado, yo soy técnico, también es como una antesala al modelo pionero, y que son mini proyectos, entonces trabajamos con eso, y vimos el cambio de nuestros estudiantes, pero, de 1 a 10, así, súper. El interés que ellos mostraban todo eso fue fantástico.”

“Ya no trabajar más por asignatura, sino que reunir un grupo de asignatura, solicitar o plantear un proyecto mensual a los alumnos, donde confluyan varias competencias de distintas áreas, con objeto de que efectivamente, otra vez no saturar a los alumnos, poder tener un retorno mucho más efectivo, y donde este proyecto no solamente involucre las matemáticas, sino que puede integrar otras áreas y poder hacer un trabajo mucho más integral con los estudiantes. Ahora, tratar de esta manera de superar esta categorización, no solo por la categorización, sino por lo que los alumnos están aprendiendo, que es lo más relevante...”



“Superar la insuficiencia... Primero que den el Simce, pero lamentablemente yo no sé cuándo lo van a dar, pero si estamos abordando, nuestro proyecto PME está abocado a eso, lenguaje y matemática, definitivamente tenemos que mejorar ahí, ver la movilidad de aprendizaje, eso se están viendo porque de eso depende nuestra mejora, tener profesores más comprometidos, tener más apoderados comprometidos con la educación de sus hijos, tener alumnos incentivados, para eso estamos haciendo un trabajo fuerte con convivencia escolar, porque independiente que sea un mínimo de puntuación que tengamos pero los IDPS juegan un punto a favor o en contra de las mediciones, eso a veces no se considera, y esas pequeñas cosas son las que te están dando puntuaciones.”



4



EXPERIENCIAS DE PANDEMIA

EXPERIENCIAS DE PANDEMIA

Los fragmentos que se presentan en este apartado describen eventos o situaciones directamente asociadas a la pandemia y a las cuarentenas. Se aborda cómo los/as directores/as, de acuerdo a la realidad de cada establecimiento, enfrentaron este contexto con sus propias emergencias y énfasis.

Para dar cuenta de estos contenidos, estas reflexiones se han organizado en torno a cuatro subtemas.

4.1. Cese por cuarentena y educación remota

“...que yo era responsable de cosas que iban más allá de la pedagogía, que hablaba del bienestar personal de cada uno de mis estudiantes, que hablaba del bienestar personal de cada uno de los docentes y de los participantes, de los actores de nuestro proyecto educativo, desde el chofer, el portero, todos. Entonces, yo también dentro de mi inseguridad personal estaba muy confundida...”

“La primera instrucción que nosotros conversamos y que lo maduramos bien, es que aquí lo importante son las personas, ese era el primer lineamiento. Entonces, nosotros empezamos a trabajar en pos de lo que necesitaban nuestros estudiantes. Y la asistente social llamó a cada uno de los estudiantes...”

“...y yo desde mi dirección tratando de también ponerme en el lugar de ellos, porque finalmente nuestro trabajo, no solo a mí, y sino que a ellos con mayor razón, se va a la casa. Y tener súper consciente que la mayoría, acá la mayoría son mujeres, y en su mayoría son mamás.”

“...es un problema que no estamos atendiendo, porque yo no te digo siempre, pero esporádicamente he escuchado a los profesores decir “me están pidiendo que haga aprendizaje remoto, y no me han dado internet, no me han dado computador. Nadie está preguntándome cómo logro compatibilizar estar en mi casa todo el día y también educar. Y cómo la familia, mi familia personal, supone que porque estoy en la casa tengo que cumplir roles solo de mamá, y yo también sé que tengo la obligación de cumplir los dos roles. Entonces siento que ahí hay poca preocupación respecto del docente...”

“...la sobre exigencia en los tiempos de atención remota también ha pasado la cuenta, porque el hecho de tener teletrabajo durante gran parte del año, ha generado lo que sabemos todos, de traer la oficina para la casa o la sala de clases para la casa, los horarios no tienen muchas veces término, sí de inicio pero no de término y eso ha generado un poco de irritabilidad, que no pasa por la decisión y la opción de la persona sino que tiene que ver con el contexto...”



4.2. Crisis de certezas

“También la pandemia no nos ha dejado o no nos ha permitido poder generar una cultura de los apoderados de manera obviamente presencial, pero diría yo con mas sentido de pertenencia, porque si hay algo que hemos descubierto durante este tiempo remoto es que para los apoderados la Escuela no tiene significancia sino sólo como una organización que le puede brindar asistencialidad, porque en el tema de las entregas de canastas, entrega de zapatos o entrega de beneficios está el 100% de los apoderados; sin embargo, para las clases o para las reuniones de curso tenemos un porcentaje que ronda el 40%.”

“...en el fondo comienzas a cuestionarte qué es lo que debo hacer. O sea, necesitamos a los niños aprendiendo contenido, o necesitamos primero digerir este proceso. Entonces ahí comienzas a cuestionarte un poco qué es lo más relevante.”

“Durante todo este tiempo hemos estado conversando con la Seremi, con la agencia, con lo que es la Deprov, respecto del sentir, el verdadero sentir de lo que significa aprender. Y hemos planteado muchísimo de que, aunque no estén las clases los niños deben seguir aprendiendo, el tema es qué tenemos que aprender. Y yo siento en lo personal que el mayor aprendizaje lo hemos hecho no precisamente porque la escuela es la única instancia que educa, sino porque la pandemia misma vino a generar cambios profundos en todo. Hasta antes de la pandemia yo estaba súper a caballo en que el aprendizaje es social y es grupal, pero esta obligación a mantenernos alejados pone de cabeza todo.”



“También lo he vivido como una experiencia enorme de aprendizaje, en términos de el cuestionamiento al sistema educativo en general, cómo nos hemos parado en esta situación no ha respondido de cómo veníamos haciendo escuela, de cómo veníamos haciendo la pedagogía hasta marzo de este año, ha habido muchos cambios que nosotros como Escuela hemos querido recoger como experiencias que vamos a implementar en la perspectiva de lo que viene.”

4.3. Necesidad de focalizar lo pedagógico

“Que toda acción que se realizará en la Escuela tenía que tener como centro el aprendizaje. Que toda acción que se realizara en la Escuela tenía que ser con un sentido pedagógico. Que toda acción que se realizara con sentido pedagógico tenía que ser también informada. Les enfatiqué la necesidad de poder generar canales de información que sean oportunos y veraces. Les pedí el tema del monitoreo a los procesos internos de la Escuela como matrícula, como asistencia, como el tema de la puntualidad de los niños y de los docentes y enfatiqué también el tema de la gestión curricular desde la toma de decisiones que ya habíamos hecho de los aprendizajes claves para el inicio del 2020...”



“...ahí también he sido cuidadosa, plantearles que el capital cultural de las familias es bastante bajo, entonces lo más relevante era cómo mantener este proceso de aprendizaje, pero que fuera de la manera más factible y contextualizada posible. Uno de los aspectos más relevantes era que las actividades propuestas a los alumnos, las actividades de aprendizaje pudiesen ser desarrolladas de manera autónoma, contando que los alumnos no contaban siempre con un papá con una alta escolaridad, o con papás con tiempo, o con papás con disposición...”

“Bueno, en el mes de abril y mayo, que eran meses claves para nosotros, comenzamos a trabajar directamente con el DAE y el Departamento Provincial de Educación, dado la categorización de nuestra escuela recibimos material del plan aprendo en casa, que eso nos sirvió mucho porque de primero a octavo material impreso, buenos cuadernillos, y nosotros empezamos a trabajar en base a eso.”

“...optamos por hacer una mesa de trabajo donde cada departamento escogió al profesor que lo iba a representar, lenguaje, matemática, ciencia, y esta mesa de trabajo empezó a sesionar, en agosto, con la idea de que ahí salieran muchas decisiones que iba a ser validadas por lo docentes, porque estaban siendo sesionadas por docentes que ellos mismos escogieron, entonces a partir de esa decisión han salido muy buenas ideas, muy buen trabajo, los profesores están completamente comprometidos, en el fondo ellos necesitaban lineamientos, necesitaban ser escuchados, en el fondo ellos necesitaban ser partícipes de la toma de decisiones en esta nueva modalidad de trabajo, y ahora estamos funcionando impecable...”

“...lo que nos interesaba inicialmente era evitar la deserción de muchos de estos niños dado el contexto en el cual viven y ahora desde el segundo semestre nosotros pusimos el foco en poder relevar el impacto de los aprendizajes desde las experiencias pedagógicas que estábamos llevando a cabo, por lo tanto, el tema del impacto de los aprendizajes es un tema al que debe hasta el día de hoy...”



"...por otra parte hay otros saberes que a mi juicio son muy importantes y que no le hemos dado el espacio, o que no le hemos dado la profundidad que debimos haberle dado. Y eso me hace un poco cuestionarme si ocupamos el tiempo de manera efectiva, si de verdad usamos esta situación pedagógicamente desde lo relevante y no desde lo que el currículum mandata. Porque aun cuando el currículum mandata una priorización, creo que pudo haber aprovechado mucho mejor este tiempo. Y a nosotros como docentes, estamos muy acostumbrados a que "tengo que pasar estas unidades" y a veces nos embobamos en esto y nos perdemos en eso. Y creo que pudimos haberlo aprovechado de mejor manera..."

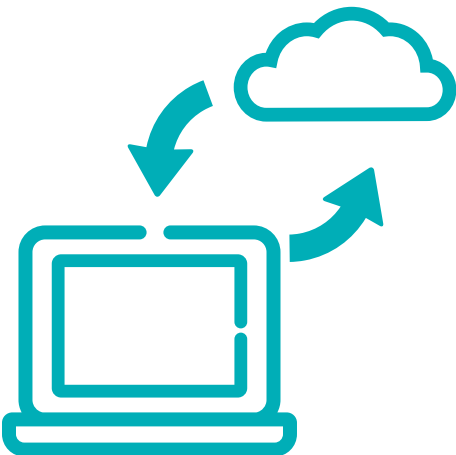
"Lamentablemente nos tenemos que guiar por números, porque de pronto los números no siempre reflejan todo lo que es la escuela o todo el trabajo que se hace. Acá hay hartito que hacer en ese sentido, en tratar de que los profesores entiendan que de pronto necesitamos parar en un objetivo, y no seguir avanzando como unas máquinas solo por dar cumplimiento al currículum."



4.4. Los dilemas de la conectividad

"...si bien las conexiones son regulares, a veces pasa que, en otros cursos son chicos, no más de 20, hay curso que tenemos 15 conectados diarios, es muy bueno, sobre todo en los cursos más chiquititos que también se incorporaron poco a poco; pero hay cursos en que de repente en una clase del mismo día aparecen 8 conectados y después aparecen 13 en la otra. Entonces eso ha generado un poco a veces de baja de ánimo de los docentes y dicen "¿por qué hoy día se me conectaron 5 o 6, pero en la otra semana se me conectaron 12?" entonces eso también habla de un problema de arrastre del establecimiento, porque si yo me pongo a ver las cifras de asistencia de promedio de estudiantes tiene relación que los días más bajos de la escuela eran los días lunes y los días viernes..."

"...la primera experiencia que tengo que manifestar es que, es que este director ya tiene sus años de servicio, y, y no es un experto en, en las tecnologías. Por lo tanto eso me significó, y todavía me significa problemas. Pero también, dentro de todos estos problemas, hay personas en el liceo que tienen mucha disposición y capacidad en el uso de estas tecnologías. Por lo tanto, el saber pedir las cosas, el trabajar en equipo, es fundamental. El escuchar. A uno le facilita la tarea, le facilita el trabajo. Y creo que esa ha sido una forma como yo he enfrentado el cargo de director en época de pandemia, que todavía la tenemos."

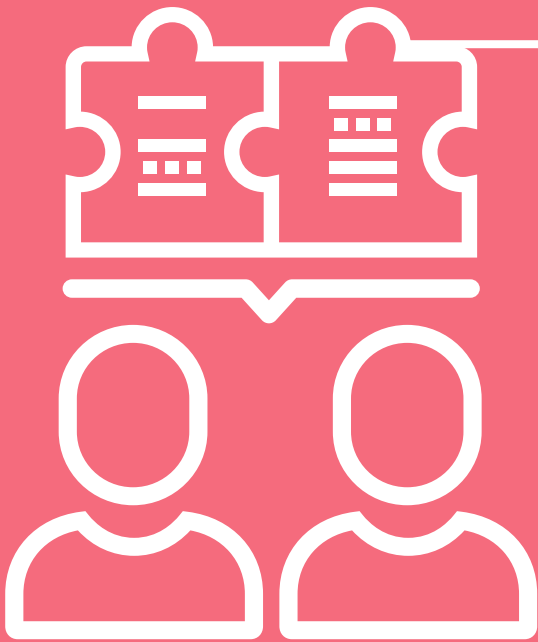


"...como establecimiento diseñamos e implementamos y estamos en casi etapa final de ejecución de un plan de educación a distancia, ¿ya?, que tenía un objetivo general que era bastante ambicioso, pero también unos específicos que los hemos cumplido porque los evaluábamos cada mes junto a los profesores y los asistentes. ¿Qué pasó en este plan? Al comienzo hubo dificultades porque tuve que conciliar muchas opiniones que algunos querían implementar al tiro lo que eran las clases online, lo que eran las plataformas nuevas, a lo cual nosotros pusimos paños fríos en la administración: o sea, yo no podría pretender empezar con clases virtuales en el mes de abril si el 27% de mis estudiantes no tenía correo electrónico y el 60% no tenía conexión a internet, o sea, era todo lo contrario, yo... era un fracaso rotundo en esos momentos."

"...creo que en su minuto cumplió con el objetivo de generar el vínculo, de generar un vínculo entre el profesor y el alumno, pero creo que en ese proceso ya nos perdimos, ya no hay vínculo, ya lo único que hay es que "estoy cumpliéndole al profesor, estoy detrás de la cámara, pero no me está interesando lo que él me está enseñando, no me está llamando la atención, no me agrada, no me gusta". Y si era difícil mantener la atención de los alumnos cuando estaban presencialmente, imagínate ahora."



5

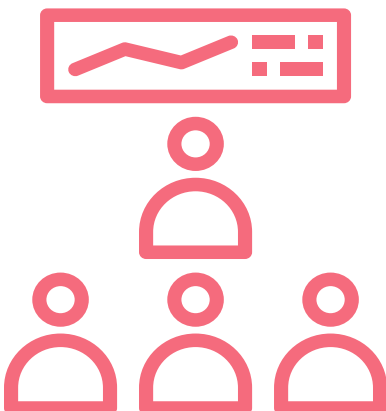


RESISTENCIAS. UN DESAFÍO RELEVANTE PARA LA INSTALACIÓN DE CAMBIOS

RESISTENCIAS. UN DESAFÍO RELEVANTE PARA LA INSTALACIÓN DE CAMBIOS

Esta sección incorpora reflexiones de los directores y directoras respecto de dificultades internas relacionadas con la puesta en marcha de los énfasis que buscaron incorporar en sus respectivos establecimientos. En un escenario de crisis la comunidad completa se encuentra un estado de especial estrés. Esto genera en ocasiones problemas para lograr que los miembros de la comunidad se plieguen a las transformaciones esperadas por los y las líderes. Este tipo de aspectos se presentan a continuación.

“Había muchos lineamientos que vienen desde el ministerio y que ellos pensaban que no sé de dónde la sacábamos, entonces cuando existió esa mesa técnica, ahí ellos se empezaron a dar cuenta que no, y al final terminaron haciendo todas las cosas que el mismo jefe técnico en su momento les dio como opción, ellos la habían rechazado. Entonces a raíz de esta mesa técnica, al final se llegó a acuerdo y se tomaron al final las mismas decisiones, pero ahora desde la mirada de que ellos decidieron esa modalidad de trabajo...”



“...hay un grupo etario bastante avanzado que ya están terminando sus carreras, por lo tanto, el desafío ya es cada vez menor y se siente en el ambiente. O sea, me queda un año ya para jubilar, me queda medio año, me quedan dos, por lo tanto, todo lo que uno le pueda enseñar a estas alturas de la vida estas personas no, para ellos ya no tiene validez porque ya están fuera y ya se sienten fuera, aunque sigan trabajando acá.”

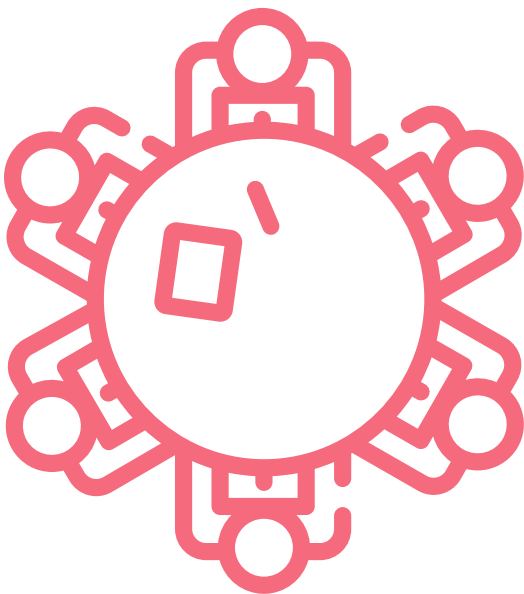
"...en un momento vivimos mucha tensión en el equipo técnico porque la Jefa de UTP, lo conversé después con ella a solas, sentía que estos dos liderazgos que nacían desde las coordinadoras de subciclo, los sentía como una amenaza su función, "en qué momento este me va a quitar el puesto o quiere quedarse con mi puesto", esa verbalización de la amenaza, y eso generó una tensión a mediados del año que ha ido bajando en el transcurso del segundo semestre, pero aun así se mantiene como latente, en cualquier momento se genera una chispa que puede encender esa tensión y claramente tiene que ver con el manejo o liderazgo de una de las coordinadoras versus el manejo o liderazgo que tiene la Jefa de UTP, ya la Jefa de UTP con una cultura de gestión bastante más añeja y con otra que emerge desde la nueva conceptualización y de las nuevas formas de poder liderar la gestión curricular..."

"...hubo algunas resistencias, porque algunos profesores de mayor edad no tenían mucho manejo de la tecnología. A otros les complicaba grabar un video con sus imágenes y que eso estuviese rotando por cada casa, y algunos también se mostraron muy abiertos y muy disponibles para hacerlo, que no les complicaba para nada, seguramente los más jóvenes."

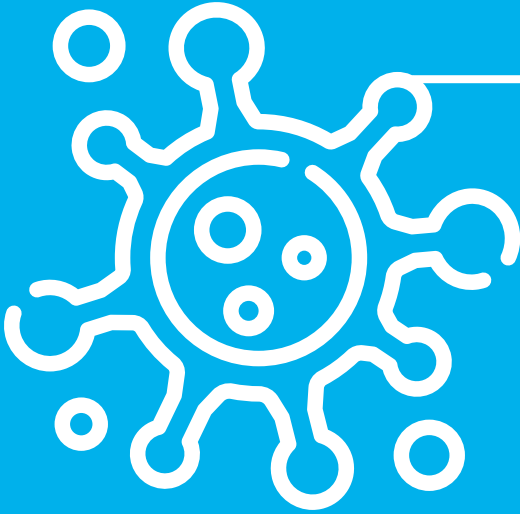


“Ha facilitado también, que los liderazgos nuevos corresponden a profesionales que son más jóvenes, que tienen una conceptualización también de la mejora escolar desde una apuesta profesional distinta y reconociendo también que hay nudos para que esto no ocurra en funciones que son claves como por ejemplo la Jefatura de UTP.”

“...los profesores estaban acostumbrados por años, lo hiciera bien o lo hiciera mal, estaban acostumbrados con un jefe técnico, que quizás no les exigía mucho, no les pedía cosas, entonces, el hecho de haber cambiado el jefe técnico para ellos fue un golpe, porque usted sabe que estoy cambios cuestan, donde el jefe técnico era más amigo que jefe técnico, entonces hubo esa resistencia sobre todo al inicio.”



6



CAMBIOS OBSERVADOS EN EL PRIMER AÑO DE PANDEMIA.

EXPERIENCIAS DE PANDEMIA

En esta sección se presentan los principales cambios que los/as directores/as han observado en sus establecimientos en el período referido al primer año de pandemia.

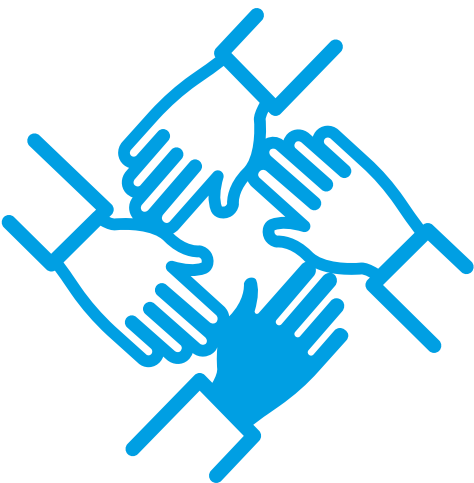
"...para cada equipo de aula que lo conforman al menos entre 3 o 4 personas, profesionales, se hace una toma de decisiones para la gestión del currículum. Eso también les hizo mucho sentido, sentirse trabajando con otros que tienen una habilidad distinta pero tienen una información acerca del contexto de curso en el cual yo estoy diseñando, porque ahí comienzan a diseñar esas experiencias para el aprendizaje. Y por otro lado también se levantan allí liderazgos pedagógicos desde los propios docentes, que es lo que permite para este 2020 reorganizar a los profesores en torno o desde los coordinadores de subciclo. Entonces todo el espectro de profesores que se trabajaba en las instancias comunes como Consejo de Profesores, se trabajaba un tema para todos, cuando la verdad de las cosas tal vez era más pertinente para distintos niveles de acuerdo a los cursos o de acuerdo al nivel etario con el cual estábamos trabajando. Hoy día, y a partir de esa experiencia, tenemos subciclos liderados por un par, por una profesora, que en ese ejercicio final del año y principios de éste, fue mostrando mayor asertividad en el trabajo con sus pares. Entonces, lo que yo propongo también para éste es que ellas asuman esa función como coordinadoras de subciclo, como parte de un equipo técnico."



“Se fortaleció el trabajo colaborativo entre todos los estamentos de la escuela, que eso es super importante, que dos colegas o dos asistentes puedan conversar de temas pedagógicos, de temas de convivencia escolar que repercuten en las familias, más aún en el contexto de pandemia, por lo tanto, este ha sido nuestro fuerte y esta es mi bandera de lucha semanalmente que me reúno con todos los profesores.”

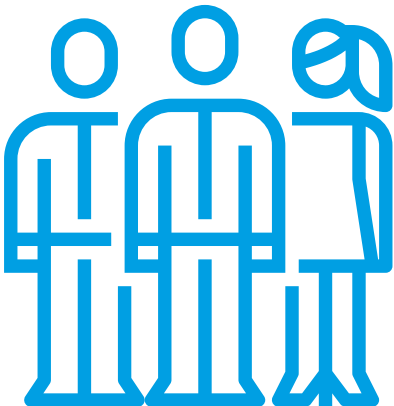
“...nosotros cuando llegamos, existía un plano del colegio, que tenía otras metas, otras llegadas y nosotros tomamos el plano, y dijimos: oye, sabes que esta sala debería quedar así... veníamos a ampliar una sala, sabes que podríamos hacer esto... oye pidamos una reunión con la arquitecta de Anglo American y pidamos una reunión con el arquitecto que está haciendo el plano de acá del colegio, pedimos una reunión con ellos y pedimos una reunión con Don Carlos. Y de acuerdo a las necesidades del modelo pionero, nosotros ampliamos las salas, hicimos salas de proyecto. Quedaron espectaculares.”

“Entonces hoy día ellos lo están entendiendo muchísimo más, creo que están evaluando más que calificando. Y claro, cuando comenzó esta modificación al reglamento de evaluación, también para decir “pero cómo ahora vamos a cambiar esto, los niños no se van a motivar”, y hoy día el profesor ve sumamente necesario poder evaluar y no calificar. Lo ve, lo ve casi fundamental en este periodo.”



“El problema no fue ni con los profesores ni con la comunidad, en cuanto a que llegara como esta directora que potencia mucho más el liderazgo distribuido, si no que fue con las apoderadas que resintieron que haya legado una persona a ordenar el colegio, porque las mamás llegaba a las diez de la mañana, se metían a las salas de clases, retiraban a los niños a cualquier hora... entonces eso me tomó mucho, eso para mí fue mucho más largo... el tener que hacer el sentido de lo importante que es que el estudiante esté en la sala de clases.”

“Mira, fijate que tengo otro pilar dentro de este modelo pionero que se llama “proyecto de vida”. En este proyecto de vida nosotros tenemos a tres profesoras encargadas, que se llaman “grupo impulsor”, junto con la persona encargada de convivencia escolar. Y ellos crearon, después yo te lo voy a mandar por correo... Ellos crearon un proyecto de vida que abarca desde séptimo básico hasta cuarto medio, en donde las diferentes etapas ellos van recalcando o trabajando ciertas aristas de lo que es el camino de crecimiento del estudiante, la maduración del estudiante, no tan solo la parte pedagógica, sino que también la parte emocional y también de la parte laboral, porque nosotros estamos trabajando la parte laboral, nosotros vamos para un técnico-profesional...”



7



LOGROS PERCIBIDOS EN EL PERÍODO

LOGROS PERCIBIDOS EN EL PERÍODO

En este apartado se abordará la identificación de aquellas transformaciones que identifican los directores y las directoras que han ocurrido en sus instituciones en este período y en las cuales perciben que han tenido injerencia.

“Lograr la motivación y compromiso con mis profesores. Lograr la motivación y compromiso del auxiliar, de la secretaria, de... de todo el personal. Lograr la credibilidad, eso para mí es fundamental, porque cuando a ti te creen es porque tú eres honesta. Y cuando tú estás haciendo en forma honesta, las cosas siempre te van a resultar, siempre. Lo otro, es que me he ganado el respeto de la corporación municipal, porque ellos son muy quisquillosos por decir lo menos. Ellos son, como duros. Ellos a mí nunca me hicieron una inducción de cómo ser directora. Como te decía yo, en forma intuitiva yo he ido resolviendo situaciones.”

“...reorganizar el equipo docente en subciclos que tengan como intención base el trabajo colaborativo, la toma de decisiones en torno a comunidades etarias más cercanas y que también se pueda gestionar el currículum de manera transversal en niveles que tienen mayor cercanía desde la apuesta de los planes y programas y de las bases curriculares...”



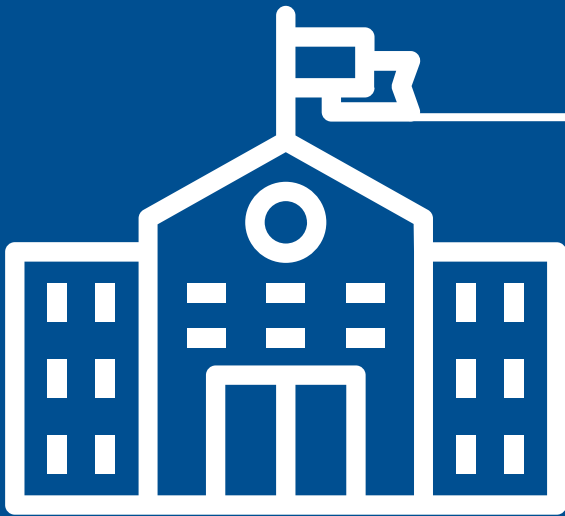
“Voy a hablar del año pasado porque el año pasado sí tuve logros en el sentido de que el PME venía saliendo malo por lo menos unos dos o tres años que venía saliendo pésimo, y el año pasado, a pesar de los pocos meses que estuve yo logramos el 100% de todo, de todo lo que se nos pedía en el PME, cuando nos llegó la supervisión desde la secretaría ministerial, desde el DAEM, teníamos todo, eso hizo que nosotros trabajáramos arduamente, comprometido todo el equipo, y se logró.”

“...se hizo un protocolo, un plan de trabajos socioemocional, entonces la gente ha sentido este trabajo, se ha sentido acompañado, y eso ha generado que ellos se den cuenta que nosotros como establecimiento existe una cultura de apoyo, de escucha, de ayuda, y eso siento que la gente lo ha percibido bien, se ha hecho un trabajo lindo...”

“Lo que más satisfecho me tiene es justamente haber instalado la práctica de un liderazgo distribuido, aunque suene como un cliché para el día de hoy, pero tiene que ver más bien con un liderazgo distribuido con apellido, así como para la justicia social, porque tiene que ver con también derribar la imagen de potestad que pueda tener un Director o Directora en una institución escolar, sino que tiene que ver con una mirada más bien más horizontal del ejercicio del liderazgo, en el que cada uno de los miembros del equipo tiene una parte importante que hacer, decir y ejecutar para que la Escuela en su quehacer de aprendizaje tenga mejoras y esto pasa por la forma en que uno comunica y cómo va monitoreando que esto que se declara se lleve a la práctica y se transforme en conductas. “



8



REFLEXIONES PARA REALIZAR CON NUESTRA COMUNIDAD

REFLEXIONES PARA REALIZAR CON NUESTRA COMUNIDAD

En la sección final de este libro, hemos querido incorporar preguntas que pueden servir para que usted y su comunidad puedan reflexionar y analizar el período vivido, extrayendo aprendizajes que pueden ayudar a continuar la mejora de su institución en el futuro. Le invitamos a tomarse un tiempo para establecer una conversación en base a estas interrogantes.

1. ¿Cómo fue para usted el período vivido de pandemia? ¿Cuáles fueron las principales dificultades vividas?

2. ¿De qué nos enorgullecemos sobre la forma en que abordamos estas dificultades?

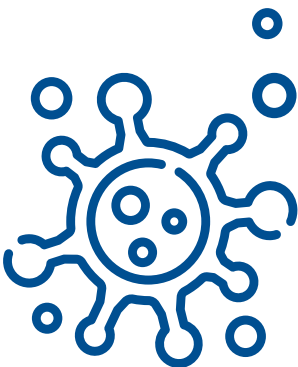
3. ¿En qué cambiamos en este período? ¿Qué cosas percibimos o hacemos de forma diferente, habiendo pasado por esta compleja etapa?



4. ¿Qué logros alcanzamos en este período, que creemos debieran mantenerse en el futuro, independiente de que ya no estemos en un contexto de emergencia sanitaria?

5. ¿Qué aprendizajes podemos generar sobre cómo lograr que los equipos de nuestro establecimiento respondan positiva y activamente a los desafíos o metas más importantes para nuestra comunidad?

6. ¿Qué aprendizajes podemos generar sobre prácticas y estrategias de liderazgo que fueron relevantes para generar transformaciones relevantes al interior de nuestra institución?





SABERES DOCENTES

CENTRO DE ESTUDIOS
Y DESARROLLO DE
EDUCACIÓN CONTINUA
PARA EL MAGISTERIO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES · UNIVERSIDAD DE CHILE