



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y TRABAJO SOCIAL DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**TESIS DOCTORAL**

**(ANEXOS)**

**MODOS DE REPRESENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR Y PRÁCTICA PEDAGÓGICA EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES CON PROGRAMA LICEO PARA TODOS**

*La voz de los directivos y docentes en la experiencia chilena*

**Autora: FANCY CASTRO RUBILAR**  
**Directores: Dr. D. Carlos Moya Ureta y D. Santiago Esteban Frades**

**Valladolid (España), 2008**

## ÍNDICE

<b>ANEXO 1</b> .....	<b>4</b>
Triangulación por grupo: Liceo 1 .....	5
Categoría nº 1: Concepto de gestión escolar .....	5
Categoría nº 2: Espacios de gestión escolar .....	13
Categoría nº 3: Tiempo de la gestión escolar .....	21
Categoría nº 4: Actores de la gestión .....	25
Categoría nº 5: Práctica curricular .....	29
Categoría nº 6: Recursos y Medios .....	35
Triangulación por grupo: Liceo 2 .....	37
Categoría nº 1: Concepto de gestión escolar .....	37
Categoría nº 2: Espacios de gestión escolar .....	43
Categoría nº 3: Tiempo de la gestión escolar .....	50
Categoría nº 4: Actores de la gestión .....	52
Categoría nº 5: Práctica curricular .....	56
Categoría nº 6: Recursos y medios .....	60
<b>ANEXO 2</b> .....	<b>64</b>
Triangulación categoría nº 1: Concepto de gestión escolar .....	65
Triangulación categoría nº 2: Espacios de gestión escolar .....	73
Triangulación categoría nº 3: Tiempo de la gestión escolar .....	81
Triangulación categoría nº 5: Práctica curricular .....	90
Triangulación categoría nº 6: Recursos y medios .....	98

<b>ANEXO 3 .....</b>	<b>102</b>
1.1. Observación Participante: Liceo N° 1, Protocolo N° 1 .....	103
1.2. Observación Participante Liceo N° 1, Protocolo N° 2 .....	106
1.3. Observación Participante Liceo N° 1, Protocolo N° 3 .....	108
1.4. Observación Participante Liceo N° 1, Protocolo N° 4 .....	110
1.5. Observación Participante Liceo N° 1, Protocolo N° 5 .....	113
1.6. Observación Participante Liceo N° 1, Protocolo N° 6 .....	116

## **ANEXO 1**

**Triangulación por grupo: Liceo 1**  
**Categoría nº 1: Concepto de gestión escolar**

<b>Subcategoría 1.1.: PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN</b>			<b>CRITERIOS DE ASOCIACIÓN</b>
<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 3</b>	<b>CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS</b>
<p><b>Caracterización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le otorgan un carácter multidimensional, con responsabilidades y roles diversos.</li> <li>- Significan la gestión como un referente positivo, lo que les permite identificarse con ella desde su quehacer docente.</li> <li>- Distinguen entre los tipos de gestión y las diversas responsabilidades, así como estilos de gestión.</li> </ul>	<p><b>Caracterización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinguen una gestión autocrática a la que le atribuyen la causa de algunos sufrimientos.</li> <li>- Representan una gestión democrática, que la relacionan con la realización de sus sueños</li> <li>- Significan la gestión en términos de la centralidad que le otorgan a la acción de ésta en sus vidas profesionales.</li> <li>- Vinculan la gestión con la capacidad que permita el buen aprovechamiento del recurso humano en el establecimiento.</li> <li>- Asocian la gestión con lo administrativo y con lo pedagógico, cerrando el círculo de que es todo aquello que se hace internamente en el establecimiento</li> </ul>	<p><b>Caracterización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculan la gestión con la administración, implicándola con el funcionamiento del establecimiento y dirección de proyectos.</li> <li>- Asocian a la gestión la oportunidad de subsistir como establecimiento escolar.</li> <li>- Instituyen las diferentes dimensiones que tiene el gestionar un establecimiento como son: lo pedagógico, las direcciones, recursos humanos y servicios.</li> </ul>	<p>Los sujetos de los tres grupos de discusión del Liceo 1, representan desde diversos ámbitos de acción y de significación la gestión escolar, otorgándoles una serie de atributos lo que constituirían la <i>caracterización</i> de ésta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ El grupo N° 1 reconoce el carácter multidimensional, que conlleva diversas responsabilidades y roles, a la vez, que invocan la gestión escolar como un referente positivo al cual es conveniente asociarse desde su quehacer docente. No obstante, hacen claridad en torno a que no todos los actores del establecimiento tienen necesariamente los mismos niveles de responsabilidad ni estilos.</li> <li>⇒ En el grupo N° 2 predomina la idea de que los estilos de gestión autocrático o democrático afectan negativa o positivamente, según corresponda, la vida de las personas. Estiman que una buena gestión se aprecia en la capacidad de optimizar el recurso humano existente.</li> <li>⇒ Dentro de lo común del grupo N° 2 con el grupo N° 3 se advierte, que asocian la gestión, principalmente con lo administrativo; no obstante, advierten que se vincula, también, con lo pedagógico.</li> <li>⇒ En el grupo N° 3, además de asociar la gestión con lo administrativo y con la emergencia de proyectos, declaran que éstos constituyen un modo de supervivencia para el establecimiento por los recursos que traen consigo.</li> </ul>

Subcategoría 1.1.: PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN			CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Arquetipos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican roles de gestión que circulan entre: ser docente de aula, profesor jefe, miembro del departamento de asignatura, integrante del Equipo de Gestión, directivo e incluso dirigente sindical.</li> <li>- Relevan a la gestión pedagógica como la primera y principal, en relación con otras.</li> <li>- Evidencian el estilo horizontal de la gestión cuando se coordinan acciones entre pares.</li> <li>- Silencian la existencia de otros estilos que se oponen al horizontal.</li> <li>- Construyen una concepción de gestión clasificada, aplicando el principio de ordenamiento: “la primera gestión”.</li> </ul>	<p><b>Conceptualizaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprenden la gestión como un conjunto de acciones generales.</li> <li>- Reconocen acciones internas del establecimiento como parte de la gestión.</li> <li>- Conciben globalmente a la gestión como una estrategia institucional.</li> <li>- Relacionan el quehacer pedagógico en el aula con la gestión.</li> <li>- Atribuyen, a veces, a la gestión un rol más administrativo en su relación con el alumno.</li> <li>- Evidencian una conceptualización de la gestión mediatizada por la presencia de directivos en el marco de la enunciación</li> <li>- Mantienen la idea de aplicarse la gestión como tarea de todos y no sólo de los directivos.</li> </ul>	<p><b>Involucramiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sienten que es una práctica que puede ser aprendida y, más aún, puede ser cultivada colectivamente.</li> <li>- Representan una actitud positiva de la gestión que los lleva a posicionarse en el rol de gestores.</li> <li>- Sienten que hacen gestión producto de una vocación.</li> <li>- Entienden que tienen que involucrarse para entregar un buen “producto”.</li> <li>- Sienten que la gestión es un concepto que no les es ajeno, sino por el contrario ellos trabajan y reflexionan acerca de él permanente</li> <li>- Hacen un importante esfuerzo por resignificar la gestión desde la realidad propia del liceo, de los actores en sus diferentes roles y de los desafíos actuales.</li> </ul>	<p>⇒ Los sujetos del grupo N° 1 construyen <i>arquetipos</i> acerca de la gestión escolar, cuando elaboran circuitos de roles y tipos de gestión, que van desde el docente de aula profesor jefe, miembro del departamento de asignatura, integrante del Equipo de Gestión, directivo, incluyendo al dirigente sindical. En ese contexto, establecen el principio de ordenamiento, cuando declaran que la gestión pedagógica es la primera y principal del establecimiento escolar. Destacan, también, la gestión que se desarrolla en la horizontalidad del trabajo en equipo con los pares docentes.</p> <p>⇒ En tanto, en el grupo N° 2 <i>conceptualizan</i> la gestión como un conjunto de acciones generales, atribuyen todas las acciones internas como parte de la gestión y conciben globalmente a la gestión como una estrategia institucional. Insisten en la idea de atribuirse la gestión como tarea de todos y no sólo de los directivos. No obstante, evidencian una conceptualización de la gestión mediatizada por la presencia de directivos en el marco de la enunciación, en que impera el procedimiento de la corrección.</p> <p>⇒ Igual que el Grupo N° 1 en el Grupo N° 2 se relaciona el quehacer pedagógico en el aula con la gestión y, también, atribuyen a la gestión un rol más administrativo en su relación con el alumno.</p> <p>⇒ En el grupo N° 3 desarrollan como idea fuerza el <i>involucramiento</i> de los sujetos en la gestión, es por ello que sienten que es una práctica que puede ser aprendida y, más aún, puede ser cultivada colectivamente. Es así, como representan una actitud positiva de la gestión que los lleva a posicionarse en el rol de gestores, pues entienden que tienen que involucrarse para entregar un buen “producto”.</p> <p style="text-align: right;">(.../...)</p>

<b>Subcategoría 1.1.: PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN</b>			<b>CRITERIOS DE ASOCIACIÓN</b>
<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 3</b>	<b>CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS</b>
			⇒ Asocian la gestión escolar con una dimensión espiritual, cuando dicen que hacen gestión producto de una vocación. Al mismo tiempo, que sienten que la gestión es un concepto que no les es ajeno, sino por el contrario ellos trabajan y reflexionan acerca de él permanente. Es decir, resignifican la gestión desde sus propios roles como actores de la gestión, desde la realidad propia del liceo, y desde los desafíos actuales.

SUBCATEGORÍA 1.2.: Evaluación de la gestión			CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentran los fracasos de la gestión en los bajos resultados obtenidos en el SIMCE, a pesar de los esfuerzos.</li> <li>- Asocian el fracaso al bajo desarrollo de capacidades intelectuales de sus alumnas.</li> <li>- Valoran, como logros de la gestión, la incorporación al Programa Liceo Para Todos.</li> </ul>	<p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asocian el desempeño docente, posible falta de competencia del docente, con el fracaso de los alumnos/as.</li> <li>- Visualizan medianamente las metas y desafíos del Programa Liceo Para Todos</li> </ul>	<p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atribuyen como causa visible de los bajos resultados a las alumnas que tienen problemas.</li> <li>- Expresan malestar y tensión por la falta de correspondencia entre el esfuerzo que están haciendo y los bajos resultados.</li> <li>- Estiman que el bajo rendimiento en asignaturas científicas gravita en la repitencia, y/o la deserción.</li> <li>- Manifiestan preocupación por solucionar la baja en los aprendizajes de las áreas científicas.</li> </ul>	<p>La evaluación de la gestión es asociada por los sujetos de los tres grupos con los resultados académicos principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 1 los resultados son evaluados negativamente en relación con las bajas mediciones obtenidas en el SIMCE a pesar, dicen ellos, de los esfuerzos realizados. Inconsecuencia, explican el fracaso por el bajo desarrollo de capacidades intelectuales de sus estudiantes. Igualmente, el grupo N° 3 atribuyen los bajos <i>resultados</i>, esencialmente a las alumnas con problemas. A la vez, que expresan malestar por la falta de correspondencia entre el esfuerzo y los resultados obtenidos.</li> <li>⇒ Conciben como logro de la gestión del liceo la incorporación al Programa Liceo Para Todos. Sin embargo, en el grupo N° 2, declaran que no visualizan las metas y desafíos de este Programa.</li> <li>⇒ El grupo N° 2 es el único que asocia a la falta de competencias de algunos docentes con los bajos resultados obtenidos en el SIMCE.</li> <li>⇒ En el grupo N° 3 se considera que el área científica presenta el flanco más débil para los estudiantes, por lo tanto se establece la necesidad de buscar soluciones para elevar los aprendizajes en esta área.</li> </ul>

SUBCATEGORÍA 1.2.: Evaluación de la gestión			CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Clima de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construyen una imagen positiva del clima de trabajo.</li> <li>- Declaran que hay libertad para expresarse y tomar decisiones curriculares.</li> <li>- Valoran la libertad como concepto generador del ambiente no presionante.</li> <li>- Sostienen que el ambiente de libertad se debe al nivel de conciencia y responsabilidad con que han asumido las tareas.</li> <li>- Evalúan positivamente la vinculación de la práctica pedagógica y la gestión.</li> <li>- Aprecian el reconocimiento a la gestión personal, relacionándola con la actitud positiva con que desarrollan sus tareas algunas personas</li> <li>- Contrastan con aquellos que ven dificultades para realizar una buena gestión, pedagógica, especialmente.</li> </ul>	<p><b>Clima de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencian las necesidades no resueltas por la gestión, negándose a precisar a qué nivel.</li> <li>- Representan diversas problemáticas del Liceo, en medio de la tensión implícita.</li> <li>- Manifiestan en el discurso una cierta presión para no criticar la gestión.</li> <li>- Valoran el estilo de liderazgo de la gestión en el liceo, que propicia su desarrollo, percibe las necesidades y permite la colaboración para lograr los objetivos.</li> </ul>	<p><b>Clima de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaran como ventaja contar con un grupo humano comprometido, al que le atribuyen los éxitos de la gestión, principalmente.</li> <li>- Validan, igualmente, la presencia de un líder que pueda conducir al proceso de desarrollo de una institución de manera asertiva.</li> <li>- Revelan una percepción negativa de la gestión, porque los docentes no cuentan con espacios y tiempos suficientes para mejorar sus prácticas.</li> <li>- Sienten que el clima emocional marca fuertemente los espacios de trabajo, sobretodo si persisten barreras infranqueables como el espacio/tiempo restringido.</li> <li>- Valoran altamente, dentro de la cultura organizativa, lo comunicacional, en consecuencia, reclaman espacios y tiempos para hacer una buena gestión.</li> </ul>	<p>El clima de trabajo es un aspecto que se infiere de la evaluación de la gestión en los tres grupos de discusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ El grupo N° 1 construye una imagen positiva del clima de trabajo, puesto que declaran que hay libertad para expresarse y tomar decisiones curriculares y, en consecuencia, les permite actuar con autonomía. Explican, que ello se debe a lo consciente que son para asumir sus responsabilidades en las distintas tareas. Del mismo modo, evalúan positivamente la vinculación de la práctica pedagógica y la gestión.</li> <li>⇒ Hacen un reconocimiento a la gestión personal, relacionándola con la actitud positiva con que desarrollan sus tareas algunas personas, contrastando con aquellos que ven dificultades para realizar una buena gestión, pedagógica, especialmente.</li> <li>⇒ El grupo N° 2, expresa una evaluación más bien crítica del clima de trabajo, cuando dice que visualizan que hay necesidades no resueltas por la gestión en el liceo, que no se explicitan a raíz de la censura impuesta, inferida a través de los silencios. No obstante, surgen otras voces que contrariamente a lo expuesto, valoran el estilo de liderazgo, el cual ven como propiciador del desarrollo, que percibe las necesidades, alienta la colaboración.</li> <li>⇒ En el grupo N° 3 reconocen que el buen clima de trabajo se debe a la evolución que ha habido en el liceo lo que ha favorecido la participación y el compromiso. Se suma a ello, el contar con un grupo humano comprometido, al que le atribuyen los éxitos de la gestión, principalmente. No obstante, validan siempre la presencia de un líder que conduzca la institución.</li> <li>⇒ También, el grupo N° 3 revela un lado negativo de la gestión, en lo que dice relación con la falta de espacios y tiempos suficientes para mejorar sus prácticas y para comunicarse, lo que según los actores afecta negativamente el clima emocional de trabajo y el desarrollo de una buena gestión.</li> </ul>

SUBCATEGORÍA 1.2.: Evaluación de la gestión		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Cambios en el sistema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representan la evaluación de la gestión bajo la influencia de las diversas intervenciones que realiza el Ministerio de Educación.</li> <li>- Relacionan los logros de la gestión con el trabajo que ellos venían realizando y los programas del Ministerio.</li> <li>- Estiman que los programas les han permitido identificar sus aciertos y fortalecerlos, dándoles organización y sistematización a sus acciones.</li> </ul>	<p><b>Cambios en el sistema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estiman que el relevamiento de la escuela como lugar de la gestión, ha hecho más compleja su tarea.</li> <li>- Sienten que el sin número de demandas que recaen sobre la escuela son parte de un contexto complejo.</li> <li>- Sienten que se ha transitado desde una gestión más bien autocrática a una un poco más democrática.</li> <li>- Valoran el que se analice y reflexione acerca de los resultados obtenidos, sin que ello implique una sanción por parte del Ministerio.</li> <li>- Representan las pasantías nacionales como una experiencia muy valiosa y de reconocimiento de la gestión del establecimiento.</li> <li>- Expresan una notoria evolución en el modo de percibir la gestión desde la práctica.</li> </ul>	<p>En los grupos 1 y 2 abordan los <i>cambios en el sistema</i> educacional con distintas apreciaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ El grupo N° 1 en la representación acerca de los cambios en el sistema, construyen una evaluación de la gestión en que están asimilados los diferentes proyectos que provienen del Ministerio de Educación. Expresan mucha coincidencia, en este sentido, pues sienten que sus logros obedecen a que ellos ya antes habían iniciado las líneas de trabajo que les pide el Ministerio, lo que ahora les ofrece es sólo la oportunidad de identificar sus aciertos, fortalecerlos y sistematizarlos.</li> <li>⇒ En tanto en el grupo N° 3 en relación con los cambios del sistema observan que el situar la institución escolar como un espacio que debe ser gestionado ha hecho compleja su tarea, especialmente, por el sinnúmero de demandas que recaen sobre ellas.</li> <li>⇒ Por otra parte, el grupo N° 3 sienten que han transitado desde una gestión más bien autocrática a una un poco más democrática. En ese contexto ven una actitud nueva en el análisis y reflexión de de los resultados obtenidos en vez de una sanción.</li> <li>⇒ El grupo N° 3 representan las pasantías nacionales, de las cuales han sido objeto, como un reconocimiento a la calidad de la gestión del establecimiento. Las valoran como una experiencia positiva y, desde esa perspectiva ven una notoria evolución en el modo de percibir la práctica.</li> </ul>

SUBCATEGORÍA 1.2.: Evaluación de la gestión		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Imágenes contradictorias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sienten que lo están haciendo bien y que lo que cabe es hacer algunos ajustes generales.</li> </ul> <p>Confunden a los sujetos de la gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estiman que hay problemas de fondo como la falta de coordinación para realizar ciertas acciones, pero son acallados por los que sostienen lo contrario.</li> </ul>	<p><b>Imágenes contradictorias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debaten entre una suerte de valoración y reconocimiento por una buena gestión y el contraste con los “malos” resultados.</li> <li>- Evalúan positivamente la gestión desde la perspectiva de los logros, aún cuando no se han cumplido las metas de mejoramiento de la calidad</li> </ul>	<p>Ambos grupos, (Nº 1 y 3), expresan imágenes que contradicen los hechos en un esfuerzo por compensar errores o debilidades.</p> <p>⇒ En el caso del grupo Nº 1 elaboran una imagen contradictoria cuando sostienen que lo están haciendo bien y que sólo necesitan algunos ajustes, imponiéndose la autocomplacencia. Esto se explica por las distintas percepciones que coexisten al interior del Liceo, ya que algunos sí consideran que hay problemas de fondo, pero que son inhibidos en su expresión.</p> <p>⇒ En el grupo Nº 3 evidencian una imagen contradictoria cuando confrontan lo que denominan una buena gestión con buenos logros frente a los malos resultados de los estudiantes.</p>

SUBCATEGORÍA 1.2.: Evaluación de la gestión		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Externalizan responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coinciden en atribuirle los fracasos de la gestión al nivel de las estudiantes que tiene el Liceo.</li> <li>- Desligan sus propias responsabilidades en otros.</li> </ul>	<p><b>Externalizan responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deslindan responsabilidades acerca de los resultados, pues las condiciones de las alumnas no son responsabilidades del docente.</li> <li>- Dirigen la crítica a la gestión del sistema y no a las acciones internas del establecimiento.</li> </ul>	<p>En el marco de la evaluación de la gestión los grupos N° 1 y N° 3 coinciden en externalizar las responsabilidades en torno a los resultados que obtienen los estudiantes.</p> <p>⇒ En el grupo N° 1 y N° 3 <i>externalizan las responsabilidades</i> cuando atribuyen los fracasos de la gestión al nivel académico de los estudiantes que tiene el liceo, delegando las responsabilidades en otras circunstancias o entidades. En consecuencia, enmascaran sus debilidades como institución a través de la crítica al sistema.</p>
	<p><b>Desafíos actuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creen en la posibilidad de mejorar la calidad de la educación en el liceo, a partir de la reflexión y planificación colectiva.</li> </ul>	<p>⇒ En el grupo N° 3 los <i>desafíos actuales</i> los vinculan con el mejoramiento de la calidad de la enseñanza en el liceo, a través de la práctica de la reflexión y la planificación colectiva.</p>

## Categoría n° 2: Espacios de gestión escolar

Subcategoría 2.1.: ESCENARIOS			CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Caracterización de los escenarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinguen dos tipos de escenarios físicos: el liceo y el aula.</li> <li>- Representan escenarios de gestión, respondiendo a la percepción de lo institucional, a “lo establecido”.</li> <li>- Excluyen a los Equipos Profesionales de Trabajo como escenarios de gestión instalados en la realidad del liceo.</li> </ul>	<p><b>Caracterización de los escenarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perciben que la acción educativa corresponde a un amplio escenario.</li> <li>- Significan la comunidad como un escenario de compromisos que se corresponde con un mandato de Estado, institucional y profesional.</li> </ul>	<p><b>Caracterización de los escenarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinguen entre espacios preestablecidos o planificados por la institución y espacios creados por ellos.</li> <li>- Aprecian un clima organizacional en que prevalece la representación social y la colaboración.</li> <li>- Critican los espacios de participación de los actores por lo limitado en los modos de operar y de ejercer el poder.</li> </ul>	<p>Los espacios de gestión, vistos como escenarios por los grupos N° 1,2 y 3, se establecen en torno a determinadas caracterizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 1 establecen la caracterización de los escenarios, distinguiendo dos tipos de escenarios físicos: el liceo y el aula, que representan lo institucional, “lo establecido” en la estructura del liceo. Sin embargo, excluyen a los Equipos Profesionales de Trabajo como escenarios de gestión instalados en el marco de la reforma.</li> <li>⇒ El grupo N° 2 realiza la caracterización de los escenarios, a partir de la idea que la acción educativa se desarrolla en amplios escenarios. En esta perspectiva visualizan esta acción en un escenario mayor en dimensión como lo es la comunidad toda, pero también amplia en compromisos en la medida que sienten que están cumpliendo una misión de Estado.</li> <li>⇒ En el grupo N° 3 hacen una caracterización de los escenarios, distinguiendo entre espacios preestablecidos o planificados por la institución y los espacios creados por ellos. A la vez, que aprecian un clima organizacional en que prevalece la representación social y la colaboración, critican lo limitado de los espacios para la participación de los actores educativos, que se explica, según ellos, por los modos de actuación de la gestión y del ejercicio del poder.</li> </ul>

Subcategoría 2.1.: ESCENARIOS		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Los cambios y los espacios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sienten que las políticas educacionales desafían su práctica en el aula, al reconocer diversos escenarios para el aprendizaje.</li> <li>- Estiman que el elemento clave para percibir nuevos escenarios está dado por la capacidad de inventiva de los actores</li> <li>- Asumen la diversidad de escenarios como una influencia determinada por los cambios y los desafíos al sistema escolar.</li> <li>- Identifican con dificultad lugares e instancias como escenarios para el aprendizaje, más no así para la gestión.</li> </ul>	<p><b>Los cambios y los espacios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencian la discrepancia entre un discurso político que habla de participación y una práctica que comunica una relación vertical.</li> <li>- Creen que con la Reforma los espacios y los tiempos de la escuela no se han modificado en lo esencial.</li> <li>- Evalúan que sí se han reformado los espacios en términos de tipificación y de sus propósitos, pero ello sólo ha sido en alguna medida</li> </ul>	<p>Los cambios en la institución escolar son percibidos desde diferentes modos por los grupos N° 1 y N° 3.</p> <p>⇒ En el grupo N° 1, en relación con <i>los cambios y los espacios</i> sienten que están intervenidos por las políticas educacionales que desafían su práctica en el aula, principalmente, por abrir amplias posibilidades de escenarios para el aprendizaje. En este sentido, creen que ello es posible por la capacidad de inventiva que tengan los docentes para percibir nuevos escenarios. En consecuencia, asumen la diversidad de escenarios como una influencia determinada por los cambios y los desafíos al sistema escolar. Sin embargo, están ciertos que a algunos docentes les asiste la dificultad para identificar lugares e instancias como escenarios para el aprendizaje más allá del aula tradicional.</p> <p>⇒ En el grupo N° 3 los cambios y los espacios son percibidos críticamente, puesto que sí reconocen que se han reformado los espacios en términos de tipificación y de sus propósitos, esto ha sido sólo en alguna medida. Es así que revelan la discrepancia entre un discurso político que habla de participación y una práctica que comunica una relación vertical. En consecuencia, creen que con la Reforma los espacios y los tiempos de la escuela no se han modificado en lo esencial.</p>

Subcategoría 2.1.: ESCENARIOS		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Escenario para la Gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Destacan como un espacio y referente de gestión al PEI, mencionándolo reiteradamente.</li> <li>- Reconocen al Equipo de Gestión como el escenario en que se deciden aspectos importantes para el liceo.</li> </ul>	<p><b>Escenario para la Gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocen en el Equipo de gestión una instancia establecida, sistemática y permanente en su desarrollo.</li> <li>- Vinculan su accionar con la revisión permanente del quehacer y con la proyección del liceo.</li> <li>- Estiman que es una instancia de gestión participativa, pero que no garantiza la participación</li> <li>- Identifican en E. G. un escenario o instancia en que se articula el poder del liceo.</li> </ul>	<p>Los grupos N° 1 y grupo N° 3 identifican escenarios específicos para la gestión escolar.</p> <p>⇒ En el grupo N° 1 distinguen como escenarios para la gestión el PEI, el que es mencionado de manera reiterada, objetivándolo como una instancia y no como un instrumento para la gestión. Sin embargo, reconocen al Equipo de Gestión como un escenario de decisiones importantes para el liceo.</p> <p>⇒ En tanto en el grupo N° 3, se ha asimilado la idea del Equipo de Gestión como un escenario para la gestión, identificada como una instancia establecida y que opera sistemáticamente. En esta instancia sitúan las tareas evaluación y de planificación del quehacer general del liceo. No obstante, también saben que se radica el ejercicio del poder liceo y que, a pesar que se declara como una instancia participativa no garantiza la participación de todos.</p>

Subcategoría 2.1.: ESCENARIOS		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Escenarios instituidos por la práctica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevan a los que son instituidos por la práctica de la institución y de las personas.</li> <li>- Establecen escenarios informales, que responden a las características y condiciones de su quehacer docente.</li> <li>- Califican los escenarios para la gestión escolar y pedagógica como: abiertos, flexibles y dinámicos.</li> </ul>	<p><b>Escenarios instituidos por la práctica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaran haber aprendido a optimizar los espacios de manera creativa, por la propia dinámica de su quehacer.</li> <li>- Evidencian que la mayoría de las ocasiones trabajan con la emergencia, cuestión que les hace establecer ilimitados espacios.</li> <li>- Se representan así mismo como personas abnegadas y creativas que han construido estos “escenarios provisorios”.</li> <li>- Estiman que estos espacios expresan con más nitidez la voluntad de colaborar con la gestión más allá de los formales.</li> </ul>	<p>Los grupos N° 1 y 3 hacen presente a el surgimiento de escenarios desde la práctica cotidiana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 1 valoran esencialmente los <i>escenarios instituidos por la práctica</i>, tanto de la institución como de las personas, que emergen muchas veces de situaciones informales que se dan en cotidianidad del quehacer docente, principalmente. Desde de esta perspectiva, califican los escenarios para la gestión escolar y pedagógica como: abiertos, flexibles y dinámicos.</li> <li>⇒ En coincidencia con el grupo N° 1 el grupo N° 2 declara en torno a los <i>escenarios instituidos por la práctica</i>, que surgen del aprendizaje de haber tenido siempre que optimizar los espacios de manera creativa, a raíz de la velocidad con que se les solicitan las distintas tareas. En consecuencia, se representan así mismos como personas abnegadas y creativas que han construido estos “escenarios provisorios”, expresando en ello la voluntad de colaborar con la gestión más allá de los espacios dados.</li> </ul>

Subcategoría 2.1.: ESCENARIOS		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Escenario para la Gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Destacan como un espacio y referente de gestión al PEI, mencionándolo reiteradamente.</li> <li>- Reconocen al Equipo de Gestión como el escenario en que se deciden aspectos importantes para el liceo.</li> </ul>	<p><b>Escenario para la Gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocen en el Equipo de gestión una instancia establecida, sistemática y permanente en su desarrollo.</li> <li>- Vinculan su accionar con la revisión permanente del quehacer y con la proyección del liceo.</li> <li>- Estiman que es una instancia de gestión participativa, pero que no garantiza la participación.</li> <li>- Identifican en E. G. un escenario o instancia en que se articula el poder del liceo.</li> </ul>	<p>Los grupos N° 1 y grupo N° 3 identifican escenarios específicos para la gestión escolar.</p> <p>⇒ En el grupo N° 1 distinguen como <i>escenarios para la gestión</i> el PEI, el que es mencionado de manera reiterada, objetivándolo como una instancia y no como un instrumento para la gestión. Sin embargo, reconocen al Equipo de Gestión como un escenario de decisiones importantes para el liceo.</p> <p>⇒ En tanto en el grupo N° 3, se ha asimilado la idea del Equipo de Gestión como un <i>escenario para la gestión</i>, identificada como una instancia establecida y que opera sistemáticamente. En esta instancia sitúan las tareas evaluación y de planificación del quehacer general del liceo. No obstante, también saben que se radica el ejercicio del poder liceo y que, a pesar que se declara como una instancia participativa no garantiza la participación de todos.</p>

Subcategoría 2.2.: PROGRAMAS Y PROYECTOS			CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Liceo Para Todos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evalúan positivamente el LPT, porque ha propiciado la posibilidad de reflexionar sobre su trabajo y de contar con el apoyo de profesionales externos.</li> <li>- Creen que el programa apunta a superar el problema de la deserción escolar.</li> <li>- Profundizan aspectos vinculados con su quehacer, poniéndolos en directa relación con su realidad.</li> <li>- Instituyen al LPT como un programa emblemático a partir de las acciones que conlleva.</li> <li>- Señalan que las acciones sociales y educativas del programa coinciden con lo venían desarrollando.</li> <li>- Dicen verse representados en este programa, porque aborda las necesidades que ellos buscaban satisfacer.</li> </ul>	<p><b>Programa LPT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asumen el LPT como un hecho que está dado por la realidad y por lo tanto pasa en forma casi natural a ser parte de la gestión.</li> <li>- Expresan un vago involucramiento en el diagnóstico y decisión por parte de los docentes.</li> </ul>	<p><b>Liceo Para Todos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualizan la inserción en el LPT como “hito” de la gestión por proyectos.</li> <li>- Valoran el que se le solicitara la opinión a los docentes para definir si ingresaban al programa o no.</li> <li>- Significan la adscripción a este programa como el “sacrificar” la imagen del liceo por el beneficio de sus alumnas.</li> <li>- Suscriben a este programa como la oportunidad de gestionar recursos que beneficien al establecimiento y a los alumnos.</li> <li>- Expresan poco o nada de comprensión acerca de la esencia y el sentido principal del programa.</li> <li>- Estiman que con el sólo hecho de haber accedido a participar ya se hizo un importante compromiso.</li> </ul>	<p>Los programas y proyectos fueron considerados por los actores de la gestión como espacios de gestión y, particularmente, en los grupos N° 1, 2 y 3 el Programa Liceo para Todos constituye una instancia clave:</p> <p>⇒ En el grupo N° 1 instituyen entre <i>los programas y proyectos</i> al Liceo Para Todos como un programa emblemático a partir de las acciones que apunta a superar el problema de la deserción escolar, entre otros, puesto que las acciones sociales y educativas del programa coinciden con lo que venían desarrollando y que aborda las necesidades que ellos buscaban satisfacer. En consecuencia, dicen verse representados en este programa, a la vez, que ha favorecido la posibilidad de reflexionar sobre su trabajo y de contar con el apoyo de profesionales externos, profundizando aspectos vinculados con su quehacer, lo que hace que se sitúen en directa relación con su realidad.</p> <p>⇒ En el grupo N° 2 asumen dentro de <i>programas y proyectos</i> al Programa LPT como un hecho que está dado por la realidad y por lo tanto pasa en forma casi natural a ser parte de la gestión. Sin embargo, declaran un vago involucramiento en el diagnóstico y participación en la decisión de adscribirse por parte de los docentes.</p> <p>⇒ En el grupo N° 3 visualizan al Liceo Para Todos entre los <i>programas y proyectos</i> que constituyen un “hito” de la gestión por proyectos. Valoran que se les solicitara su opinión a los docentes para definir su ingreso al programa, cuestión que en grupo N° 2 dicen no haber sido considerados. Aunque, algunos consideran que con el sólo hecho de haber accedido a participar ya se hizo un importante compromiso, puesto la adscripción a este programa significó “sacrificar” la imagen del liceo por el beneficio de sus estudiantes. En consecuencia, suscriben al LPT como la oportunidad de gestionar recursos que beneficien al establecimiento y a estudiantes, a pesar que expresan poco o nada de comprensión acerca de la esencia y el sentido principal del programa.</p>

Subcategoría 2.2.: PROGRAMAS Y PROYECTOS		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Proyectos Propios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotulan como espacio de gestión los proyectos que emergen del devenir propio del liceo.</li> <li>- Sienten que se legitiman como gestores con iniciativas propias y no sólo como participantes de los programas.</li> </ul>	<p><b>Proyectos propios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideran que forman parte de un “hacer” que se define tanto por iniciativas propias como por solicitud del Ministerio.</li> <li>- Destacan la gestión por proyectos, dando lugar al surgimiento de una nueva cultura en el liceo.</li> </ul> <p>Implican en un solo concepto los proyectos propios y los propuestos por el Ministerio.</p>	<p>Los proyectos propios son la regularidad en que coinciden los grupos N° 1 y 3.</p> <p>⇒ En el grupo N° 1 entienden como <i>proyectos propios</i> el espacio de gestión que se da en el devenir natural del liceo. En este sentido, se legitiman como gestores con iniciativas propias y no sólo como participantes.</p> <p>⇒ En tanto en el liceo N° 3 no hacen mayor distinción entre los <i>proyectos propios</i> y los instaurados por el Ministerio, más bien se asimilan a la nueva cultura del liceo que se desarrolla en torno a la gestión por proyectos.</p>

Subcategoría 2.2.: PROGRAMAS Y PROYECTOS		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 2	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Percepciones acerca de los proyectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perciben que son espacios para la participación de todos en la gestión.</li> <li>- Revelan algunos grados de marginación o de automarginación en lo que se refiere al Proyecto Educativo Institucional.</li> </ul>	<p><b>Percepciones acerca de los proyectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Otorgan a los diferentes Programas la categoría de espacios de gestión.</li> <li>- Sienten que no están participando de la gestión, puesto que siguen atribuyendo las tareas de la gestión a un grupo reducido del establecimiento.</li> </ul>	<p>Los grupos N° 1 y 2 elaboran percepciones diversas en torno a los programas y proyectos.</p> <p>⇒ En el grupo N° 1 visualizan los <i>programas y proyectos</i> como espacios para la participación de todos; no obstante, algunos sienten grados marginación, por ejemplo en la construcción del PEI.</p> <p>⇒ En el grupo N° 2 identifican los <i>programas y proyectos</i> como instancias de gestión, sin embargo, igual que el grupo N° 1 sienten que no están participando efectivamente de la gestión.</p>

Subcategoría 2.2.: PROGRAMAS Y PROYECTOS	CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>El Proyecto Educativo Institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perciben en él una especie de “paraguas” en el cual se cobijan todos los proyectos.</li> <li>- Identifican un elemento orientador de las diversas acciones del establecimiento.</li> <li>- Significan como una primera instancia que convocó a la participación.</li> <li>- Declaran la universalidad que tiene para la gestión del Liceo, pues allí están las disposiciones generales acordadas.</li> </ul>	<p>En el grupo N° 1 es donde más se refieren al Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>⇒ El <i>Proyecto Educativo Institucional</i> es representado como un “paraguas” en el cual se cobijan todos los proyectos, en consecuencia, es el referente orientador de la acción en el liceo. Es reconocido porque fue la primera instancia en que se les convocó a la participación, de manera que legitiman la universalidad de este por sobre los otros proyectos, ya que allí están las disposiciones generales acordadas.</p>

### Categoría nº 3: Tiempo de la gestión escolar

Subcategoría 3.1.: PASADO Y PRESENTE <sup>1</sup>		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Cambios a través del tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatan a través del tiempo los cambios operados en el Liceo.</li> <li>- Expresan los cambios operados en el Liceo más como observadores y no como partícipes de ellos.</li> <li>- Atribuyen los cambios en gran parte a la Reforma Educacional.</li> </ul>	<p><b>Cambios a través del tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perciben el impacto de la gestión como un nuevo concepto que influyó en la cultura del liceo.</li> <li>- Revelan la incomprensión de algunos de estos nuevos conceptos.</li> </ul>	<p>En la perspectiva del análisis del tiempo, en la subcategoría pasado y presente sólo se encuentran expresiones en los grupos N° 1 y 3.</p> <p>⇒ En el grupo N° 1 se refieren a los <i>cambios a través del tiempo</i> en el liceo como parte de la realidad, sin embargo, no se sienten partícipes de dichos cambios, en virtud de lo cual atribuyen que los cambios más fuertes han venido con la reforma.</p> <p>⇒ El grupo N° 3 perciben los <i>cambios a través del tiempo</i> a raíz de la asimilación del concepto de gestión que influyó en la cultura del liceo. No obstante, señalan no manejarse con estos conceptos todavía.</p>

<sup>1</sup> En el Grupo N° 2 No se encontraron registros en la conversación acerca del tiempo pasado y presente.

Subcategoría 3.1.: PASADO Y PRESENTE		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<b>Evaluación positiva</b> - Evalúan positivamente el cambio de estilo de la gestión del Ministerio.	<b>Evaluación positiva</b> - Evalúan positivamente la incorporación de la expresión gestión en su quehacer.	⇒ En el grupo N° 1 hacen una <i>evaluación positiva</i> a través del tiempo donde visualizan un cambio de estilo en la gestión del Ministerio de Educación hacia los liceos. ⇒ En tanto, el grupo N° 3 <i>evalúa positivamente</i> la incorporación del concepto de gestión en el quehacer escolar.

Subcategoría 3.1.: PASADO Y PRESENTE		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 3		CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<b>Nuevos modos de gestión</b> - Visualizan los nuevos roles en la perspectiva del tiempo como indicadores de los cambios. - Revelan como cambio que la administración del liceo antes estaba centrada en el director y prescindía de la coordinación con otros. - Evidencian el desplazamiento del poder que poseía el docente con la condescendencia con que se asume el protagonismo del alumno. - Sienten que la participación es la clave en este nuevo modo de realizar las diferentes acciones en el liceo.		En el grupo N° 3 se profundiza un poco en la categoría tiempo de la gestión escolar y, particularmente, en la subcategoría tiempo pasado y presente. ⇒ En el grupo N° 3 identifican <i>nuevos modos de gestión</i> a través del tiempo, como indicadores de cambio, a la vez, que revelan los diferentes estilos en la administración que van de un director en que todas las decisiones radicaban en él a uno que requiere de la coordinación con las diversas instancias del liceo. Asimismo, visualizan <i>nuevos modos</i> en el desplazamiento del poder del docente a un mayor protagonismo de sus estudiantes. En efecto, sienten que la participación es la clave en el presente del liceo.

<b>Subcategoría 3.2. TIEMPO PEDAGÓGICO Y ADMINISTRATIVO</b>			<b>CRITERIOS DE ASOCIACIÓN</b>
<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 3</b>	<b>CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS</b>
<p><b>Escasez de tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Señalan que afecta la posibilidad de desarrollar una mejor gestión.</li> <li>- Hacen ver la insuficiencia de las dos únicas horas que disponen para realizar trabajos fuera del aula.</li> <li>- Sienten que cada vez son más exigidos por las tareas que el liceo ha ido asumiendo.</li> <li>- Afirman que puede afectar la salud de los docentes, su tranquilidad.</li> </ul>	<p><b>Escasez de tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresan la complejidad que implica la organización del tiempo del Sistema Dual en relación con el del liceo.</li> <li>- Reflexionan la posibilidad de compatibilizar los tiempos de las clases con los tiempos de uso personal.</li> </ul>	<p><b>Escasez de Tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclaman por la escasez de tiempo, que es señalado como el gran obstáculo.</li> <li>- Resienten quienes tienen que lidiar con el tiempo pedagógico y las demandas del tiempo administrativo, a la vez.</li> <li>- Viven en la contradicción que significa la coexistencia entre la necesidad de innovar y una concepción del tiempo antigua.</li> </ul>	<p>En los tres grupos del liceo N° 1 la subcategoría tiempo pedagógico y tiempo administrativo son analizados a partir de la escasez de tiempo.</p> <p>⇒ En el grupo N° 1 atribuyen a la escasez de tiempo las dificultades para hacer una mejor gestión y, especialmente, cuando los docentes sólo disponen de dos horas para preparar y evaluar los trabajos de aula. Al mismo tiempo, sienten que están siendo cada vez más exigidos a raíz de las tareas que se han ido asumiendo en el liceo, lo que puede afectar la salud y la tranquilidad de los docentes.</p> <p>⇒ En el grupo N° 2 señalan que los tensiona la escasez de tiempo, particularmente, por la complejidad que implica la organización del tiempo del Sistema Dual. Al mismo tiempo, expresan la dificultad que significa compatibilizar los tiempos del liceo con los propios de la vida personal.</p>

Subcategoría 3.2. TIEMPO PEDAGÓGICO Y ADMINISTRATIVO		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Tiempos extraordinarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representan el tiempo extraordinario que dan al liceo como una entrega de amor, un apostolado.</li> <li>- Manifiestan que la donación de tiempo extraordinario, ha implicado restarle tiempo al descanso.</li> <li>- Revelan que esta donación de tiempo disminuye su imagen profesional.</li> </ul>	<p><b>Tiempos extraordinarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representan este tiempo como parte de las diversas acciones que realizan en bien de sus alumnas</li> <li>- Sienten las exigencias de tiempo a los docentes como un exceso.</li> <li>- Revelan malestar, porque se le está restando al tiempo de uso personal para ponerlo al servicio del liceo.</li> </ul>	<p>En los grupos N° 1 y 3 profundizan un poco más en el uso de los tiempos administrativos y pedagógicos, a partir de la ocurrencia de los tiempos extraordinarios.</p> <p>⇒ Ambos grupos (N° 1 y 3) representan los <i>tiempos extraordinarios</i> como el tiempo que donan al liceo por un acto de amor, de apostolado, en definitiva, como parte de las diversas acciones que realizan en bien de sus alumnas. No obstante, manifiestan malestar por lo que sienten como un exceso, que les ha significado restarle tiempo al descanso y disminuir con ello su imagen profesional.</p>

Subcategoría 3.2. TIEMPO PEDAGÓGICO Y ADMINISTRATIVO		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Requerimientos de tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesitan tiempo para la docencia, la preparación de clases, evaluar los aprendizajes, coordinar acciones con el departamento de asignatura, participar en proyectos, reuniones y atención de padres.</li> </ul>	<p><b>Requerimientos de tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manifiestan frustración porque el empleo de las TICs no es suficiente para resolver la escasez del tiempo del docente.</li> <li>- Sienten que la realidad sobrepasa los buenos proyectos.</li> </ul> <p>Prueban que no se dispone de tiempo para trabajar en red.</p>	<p>⇒ En los grupos N° 1 y 3 ven los <i>requerimientos de más tiempo</i> para el quehacer docente, como una condición necesaria para el trabajo de aula, en equipo, en red y en actividades con los padres. Sienten que la escasez de tiempo no es resuelto por el empleo de las TICs, más bien constatan que la falta de condiciones de tiempo conspira frente a cualquier buen proyecto.</p>

### Categoría n° 4: Actores de la gestión

Subcategoría 4.1.: ACTORES DEL LICEO			CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Caracterización-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocen su participación como actores de la gestión, involucrando y comprometiendo a “todos”.</li> <li>- Significan la gestión como un referente más amplio que se abre a la acción de otros actores, que van más allá de los directivos.</li> <li>- Significan las características personales de los actores como elementos claves para la gestión.</li> <li>- Establecen diferencias de participación, en términos de dimensiones y de responsabilidades.</li> <li>- Perciben en las prácticas discursivas del grupo una cierta presión social sobre el pensamiento individual.</li> <li>- Visualizan entre los actores del liceo: al centro de alumnas, centro de padres, orientación, encargada de evaluación, presidenta del sindicato, entre otros.</li> </ul>	<p><b>Caracterización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecen determinados modos de participación, por ejemplo, el Equipo de Gestión es el que analiza las problemáticas del establecimiento.</li> <li>- Evidencian una cierta presión para reconocer una participación que probablemente todos no sienten.</li> <li>- Perciben de manera diversa la gestión en el liceo cuando se refiere a la participación que les cabe en ésta.</li> </ul>	<p><b>Caracterización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualizan una actuación en la gestión en que todos son responsables, reconociendo a la vez la existencia de una “cabeza”.</li> <li>- Manifiestan las nuevas creencias acerca de escuela, desarrollando un mayor compromiso.</li> </ul>	<p>En la categoría Actores de la gestión, los tres grupos del Liceo 1 elaboran caracterizaciones acerca de los actores del liceo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En grupo N° 1 y N° 3 la caracterización la elaboran a partir del reconocimiento de su participación como actores en la gestión del liceo, involucrando y comprometiendo a “todos”. En este sentido, significan la gestión como un referente más amplio que se abre a la acción de otros actores, que van más allá de los directivos. A la vez, introducen las características personales de los actores como elementos claves para la gestión.</li> <li>⇒ En grupo N° 1, visualizan entre los actores del liceo: al centro de alumnas, centro de padres, orientación, encargada de evaluación, presidenta del sindicato, entre otros. A pesar del carácter inclusivo que le dan a la gestión, establecen diferencias en los niveles de participación, de responsabilidades.</li> <li>⇒ En grupo N° 1 como en N° 2 la caracterización cruzada por los discursos que revelan cierta presión social sobre el pensamiento individual cuando se ven conminados a sentir su participación como actores de la gestión no sintiéndolo todos así.</li> <li>⇒ En el grupo N° 2 la <i>caracterización</i> de la actuación en la gestión la sitúan en el Equipo de Gestión, porque es allí donde se analizan las problemáticas del establecimiento, según los sujetos</li> <li>⇒ En el grupo N° 3 la <i>caracterización</i> de la actuación de todos en la gestión la minimizan cuando reconocen la existencia de un líder, de una “cabeza” por sobre los demás actores. No obstante, elaboran nuevas creencias en torno al liceo, manifestando un mayor compromiso.</li> </ul>

Subcategoría 4.1.: ACTORES DEL LICEO		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 2	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Modos de participación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revelan que para algunos directivos votar es sinónimo de participación.</li> <li>- Evidencian tensión por la supuesta horizontalidad de las relaciones de los docentes con directivos en el liceo.</li> <li>- Buscan mostrar una comunicación fluida con el sindicato como una forma de lograr aprobación en el discurso.</li> <li>- Representan la participación de los actores con el desempeño de algún rol dentro de la escena escolar.</li> </ul>	<p><b>Modos de participación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Significan la participación de los actores como un contenido en todas las líneas de trabajo, pero a nivel micro.</li> <li>- Visualizan que la participación de los actores está garantizada por la representación.</li> <li>- Estiman que los mecanismos establecidos de representación son aún insuficientes para acentuar la práctica de la democracia.</li> <li>- Valoran la capacidad de funcionar en equipos en que se exprese la participación de todos los actores.</li> <li>- Legitiman al E.G. como un espacio y oportunidad de participación, atribuyéndole la capacidad de pensar colegiadamente.</li> <li>- Sienten que el E.G. expresa una mayor distribución del poder de gestionar.</li> </ul>	<p>Los grupos N° 2 y 3 distinguen de los actores del liceo modos de participación.</p> <p>⇒ En el grupo N° 2 revelan que entre los <i>modos de participación</i> los directivos estiman que con votar ya se ha garantizado la participación de los demás actores. Asimismo, se evidencia la tensión por la supuesta horizontalidad de la relación de los directivos con los docentes en el liceo; aunque, los directivos buscan mostrar que poseen una fluida comunicación con el sindicato.</p> <p>⇒ En el grupo N° 2 los <i>modos de participación</i> son asociados al algún rol que desempeñen los sujetos en el liceo. Pero en este mismo sentido, en el grupo N° 3 valoran la capacidad de funcionar en equipo ya que permite la participación de todos.</p> <p>⇒ En el grupo N° 3 identifican <i>modos de participación</i> de los actores a nivel micro, que están presentes en las líneas de trabajo del liceo. Al igual, que en el grupo N° 2 se insiste que la participación está garantizada por la representación. Aún, cuando algunos estiman que los mecanismos establecidos de representación son aún insuficientes para acentuar la práctica de la democracia.</p> <p>⇒ En el grupo N° 3 establecen como <i>modo de participación</i> la distribución del poder de decisión y la capacidad de pensar colegiadamente que se da a través del Equipo de Gestión.</p>

Subcategoría 4.1.: ACTORES DEL LICEO		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Docente de aula</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituyen al profesor de aula como gestor básico.</li> <li>- Caracterizan la gestión del profesor como la realización de acciones directas en el aula.</li> </ul>	<p><b>Profesor jefe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representan el rol del Profesor Jefe como el actor que tiene que poseer características de líder.</li> </ul>	<p>Los grupos N° 1 y 3 destacan la importancia del docente de aula en cualquiera de sus funciones como un actor relevante del liceo.</p> <p>⇒ En el grupo N° 1 instituyen al <i>docente de aula</i> como un gestor de acciones directas en la clase.</p> <p>⇒ En tanto en el grupo N° 3 al profesor jefe lo sitúan como un actor que debe poseer características de líder.</p>

Subcategoría 4.1.: ACTORES DEL LICEO		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1		CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Niveles de involucramiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Significan a la Reforma como referente con el cual se deben comprometer todos los actores en el liceo.</li> <li>- Distinguen niveles de compromiso distintos de los actores con la Reforma: los más involucrados, que son los profesores, a los menos, que son los alumnos.</li> <li>- Diferencian entre los actores más entusiastas y los distantes para emprender las diversas tareas en el Liceo.</li> <li>- Advierten que dentro del establecimiento no todos actúan al mismo ritmo que los acontecimientos lo requieren</li> </ul>		<p>En el grupo N° 1 profundizaron acerca del compromiso que deben tener los distintos actores del liceo.</p> <p>⇒ Sitúan el involucramiento de todos los actores del liceo en el marco de la reforma educacional. No obstante, sienten que los más involucrados son los docentes y menos involucrados son los alumnos. Asimismo, distinguen entre los actores más entusiastas y menos, que se refleja en los diferentes ritmos con que asumen los desafíos en el liceo.</p>

Subcategoría 4.2.: ACTORES EXTERNOS <sup>2</sup>		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 2	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representan a los actores externos como superiores a ellos de los cuales se depende.</li> <li>- Entienden que hay acciones de la gestión resuelven otros actores en otro nivel de la estructura del sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A semejanza como un actor un tanto híbrido, denominado: sistema, <i>educación</i> o Ministerio.</li> <li>- Critican la dinámica que el Ministerio imprime a las tareas del liceo.</li> <li>- Sienten que el Ministerio cae en contradicción con la participación y reflexión que propicia por la celeridad de sus determinaciones.</li> </ul>	<p>En relación con la categoría de actores externos sólo se refieren a ellos en el Grupo N° 2 y 3.</p> <p>⇒ En el grupo N° 2 representan a <i>los actores externos</i> como superiores a ellos y de los cuales se generalmente se depende. Más aún, entienden que es en ellos en que radican algunas resoluciones que tienen que ver directamente con el establecimiento escolar.</p> <p>⇒ En el grupo N° 3 asemejan a los <i>actores externos</i> como un sujeto o entidad un tanto indefinida, que puede ser el sistema educacional, el Ministerio de Educación. Bajo ese marco impreciso, hacen críticas al Ministerio debido a la celeridad que le ha impuesto al liceo, no dejando tiempo ni espacio a la participación y reflexión que en los inicios de la reforma promovió.</p>

<sup>2</sup> No se registraron expresiones a los actores externos en el grupo N° 1

### Categoría nº 5: Práctica curricular

Subcategoría 5.1.: GESTIÓN PEDAGÓGICA			CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Caracterización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definen la gestión pedagógica como la realización del quehacer educativo en el aula, que es la gestión del docente y que se reconceptualiza en la práctica de la gestión.</li> <li>- Asocian el éxito con los resultados de los aprendizajes y la capacidad de gestionar las clases.</li> <li>- Expresan una práctica pedagógica individual, que tiene como referente las acciones que cada uno desarrolla y los modos de actuar y coordinarse.</li> <li>- Dicen que la práctica pedagógica debiera expresar la articulación de todas las asignaturas.</li> </ul>	<p><b>Caracterización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describen la gestión pedagógica sobre la base del contexto educacional actual</li> <li>- Es el dominio de contenidos que los docentes deben poseer sobre lo que enseñan.</li> <li>- Visualizan como la capacidad de seleccionar contenidos desde los programas de estudios oficiales.</li> <li>- Estiman que tiene que ver con el manejo de estrategias en el campo de didáctica.</li> <li>- Identifican como la preparación de clases, la indagación acerca de nuevas formas de enseñar.</li> <li>- Estiman que debe considerar la atención a la diversidad en el trabajo en el aula.</li> <li>- Relacionan con el respeto de los ritmos diferentes de</li> </ul>	<p><b>Caracterización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validan su práctica fundamentalmente en el saber construido en la experiencia diaria en el aula.</li> <li>- Sienten que la práctica tiene que ver con el quehacer o trabajo con los alumnos.</li> <li>- Creen que el análisis y la puesta en común de las prácticas lleva consigo mejorar los resultados.</li> <li>- Aprecian las posibilidades de conversación y de coordinación de acciones en torno a las prácticas.</li> <li>- Asocian el desarrollo de las prácticas a las decisiones metodológicas que deben aplicar cada vez en el aula.</li> </ul>	<p>En los grupos Nº 1,2 y3 del liceo Nº 1 en el marco de la práctica curricular, caracterizaron la gestión pedagógica desde diversas perspectivas y sensibilidades.</p> <p>⇒ En el grupo Nº 1 definen la <i>caracterización de la gestión pedagógica</i>, a partir de la realización del quehacer educativo que desarrolla el docente en el aula y, es reconceptualizada como un modo de gestionar. En este sentido, asocian el éxito de los aprendizajes con la capacidad de gestionar las clases.</p> <p>⇒ En el grupo Nº 1 la <i>caracterización</i> de la gestión pedagógica, también se describe como una práctica pedagógica individual, que tiene como referente las acciones que cada uno desarrolla y los modos de actuar y coordinarse. No obstante, declaran que la acción pedagógica requiere de acciones colaborativas, que los docentes dicen desarrollar. Al mismo tiempo, algunos sostienen que la práctica pedagógica debiera expresar la articulación de todas las asignaturas.</p> <p>⇒ En el grupo Nº 2 la <i>caracterización de la gestión pedagógica</i> la describen, a partir del contexto educacional y de las demandas actuales en que se sostiene que los docentes deben poseer: dominio de los contenidos que enseñan; competencias para seleccionar contenidos desde los programas de estudios oficiales; manejo de estrategias en el campo de didáctica en lo que implica la preparación de clases y la indagación acerca de nuevas formas de enseñar. Consideran que se debe favorecer la atención a la diversidad en el trabajo en el aula, respetando los ritmos diferentes de aprendizaje y desarrollar una sensibilidad frente a las necesidades de los otros.</p> <p style="text-align: right;">(.../...)</p>

Subcategoría 5.1.: GESTIÓN PEDAGÓGICA			CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
- Declaran que la acción pedagógica requiere de acciones colaborativas y es lo que dicen desarrollar en este sentido los docentes.	aprendizaje y con sensibilidad frente a las necesidades de los otros.	- Relacionan la introducción de herramientas computacionales a la clase con innovaciones metodológicas.	⇒ En el grupo N° 3 la <i>caracterización de la gestión pedagógica</i> , emerge de la validación que los sujetos hacen de su práctica como el saber construido en la experiencia cotidiana del aula y que es el quehacer o trabajo que desarrollan con los alumnos. Asocian el desarrollo de las prácticas a las decisiones metodológicas que deben aplicar cada vez en el aula, como lo es la introducción de herramientas computacionales a la clase u otras innovaciones metodológicas. Sin embargo, creen que el análisis y la puesta en común de las prácticas lleva consigo mejorar los resultados, es por ello que valoran altamente las opciones de conversación y de coordinación de acciones en torno a las prácticas.

Subcategoría 5.1.: GESTIÓN PEDAGÓGICA			CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Modos que asume la práctica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afirman que la práctica pedagógica se construye en la individualidad de las acciones y en la afinidad que cada docente tenga con los otros.</li> <li>- Creen que la práctica pedagógica es articulada a diferencia de los que no ven dicha articulación.</li> </ul>	<p><b>Modos que asume la práctica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dan cuenta de la necesidad de observar la relación del profesor con los alumnos y alumnas</li> <li>- Visualizan el manejo con los alumnos como una forma de la gestión pedagógica.</li> <li>- Declaran como las formas de vincularse, la disposición hacia los alumnos, expectativas sobre su trabajo, entre otras.</li> </ul>	<p><b>Modos que asume la práctica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sienten que la experiencia de la práctica supliría o compensaría la planificación.</li> <li>- Expresan las tensiones que genera la exigencia de planificar.</li> <li>- Visualizan como una forma de control sobre el quehacer del docente la planificación clase a clase.</li> <li>- Consideran que el profesor siempre planifica, aunque no se haga registro de ello.</li> <li>- Perciben la planificación como una tarea que más bien complejiza el quehacer docente que facilitarlo.</li> <li>- Legitima la improvisación como una práctica aceptada.</li> </ul>	<p>En la perspectiva de la gestión pedagógica los grupos N° 1,2 y 3 establecen diversos modos de concebir la práctica.</p> <p>⇒ En el grupo N° 1 instituyen <i>modos que asume la gestión pedagógica</i>, como un quehacer que se construye en la individualidad de las tareas y en la afinidad que se tenga con otros. A pesar del carácter más individual de la práctica, sostienen que existe una práctica pedagógica articulada, contrariamente a lo que sostienen otros.</p> <p>⇒ En el grupo N° 2 <i>los modos que asume la gestión pedagógica</i> son representados en la relación que el docente debe desarrollar y manejar con los estudiantes. Esta relación debe mostrar una buena disposición hacia los estudiantes, formularse expectativas sobre el trabajo de éstos.</p> <p>⇒ En el grupo N° 3 los modos que asume la gestión pedagógica están cruzados por la tensión que suscita en los docentes la planificación que creen podría ser compensada por la experiencia de la práctica, pues señalan que el profesor siempre planifica, aunque no se haga registro de ello. En consecuencia, perciben la planificación como una tarea que más bien complejiza el quehacer docente en vez de facilitarlo, concibiéndolo como una forma de control sobre el quehacer de éste; a la vez, que legitiman la improvisación como una práctica aceptada.</p>

Subcategoría 5.2.: TENSIONES EN LA PRÁCTICA CURRICULAR			CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Modos de expresar la tensión de la práctica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denuncian la falta de coherencia entre lo que se declara y la realidad de la práctica.</li> <li>- Manifiestan miradas antagónicas sobre la existencia o no de actividades colaborativas.</li> <li>- Dicotomizan las visiones acerca de la práctica, dependiendo de la cercanía o distancia que se esté respecto de los directivos.</li> <li>- Se diferencian por las expectativas que tiene el Ministerio y las propias respecto de las posibilidades de mejora de las alumnas.</li> </ul>	<p><b>Modos de expresar la tensión de la práctica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresan el problema de control de la disciplina de las alumnas.</li> <li>- Resienten la escasez de recursos para proporcionar material a todas las alumnas.</li> <li>- Denuncian la limitada capacidad de las salas de clases.</li> <li>- Revelan que no tienen las condiciones para atender los requerimientos de personas con dificultades físicas.</li> </ul>	<p><b>Modos de expresar la tensión de la práctica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sienten que las condiciones de vulnerabilidad de las alumnas son un factor que opera en contra del éxito de su quehacer</li> <li>- Manifiestan tensión por aspectos que dicen relación con la responsabilidad profesional y los conflictos personales y sociales de los alumnos.</li> <li>- Expresan su necesidad de desligar al docente de la responsabilidad en los pocos o nulos avances de las alumnas.</li> <li>- Reaccionan frente a los problemas sociales de sus alumnos de manera diferente.</li> <li>- Revelan contradicciones entre la realidad estructural del establecimiento y la exigencia de planificar.</li> </ul>	<p>En los Grupos N° 1,2 y 3 del Liceo N° 1 las tensiones de la práctica son representadas por distintos modos por sujetos.</p> <p>⇒ En el grupo N° 1 <i>los modos de expresar la tensión de la práctica curricular</i> está enfocada en las discrepancias de percepciones acerca de la realidad del liceo: denuncian la falta de coherencia entre lo que se declara y la realidad de la práctica, presentan visiones sesgadas, dependiendo de la cercanía o distancia que se esté respecto de los directivos, establecen diferencias acerca de la existencia o no de actividades colaborativas en el liceo. Finalmente, se diferencian con las expectativas que tienen el Ministerio y las propias respecto de las posibilidades de mejora de las alumnas.</p> <p>⇒ En el grupo N° 2 <i>los modos de expresar la tensión de la práctica curricular</i> se sitúan en las problemáticas del control de la disciplina con las alumnas y, en especial, con la escasez de recursos, la falta de condiciones adecuadas para atender a las necesidades materiales de los estudiantes y los requerimientos de personas con dificultades físicas; a la vez, que denuncian la limitada capacidad de las salas de clases.</p> <p>⇒ En el grupo N° 3 <i>los modos de expresar la tensión de la práctica curricular</i> están centrados en las condiciones de vulnerabilidad de los estudiantes, que son un factor que opera en contra del éxito de su quehacer. Sienten que se perturba el desarrollo profesional con los conflictos personales y sociales de los estudiantes. En este sentido, expresan la necesidad de desligar al docente de la responsabilidad de los pocos o nulos avances de los estudiantes. En consecuencia, se debaten frente a los problemas sociales de sus alumnos entre la indiferencia y la compasión. Establecen contradicciones entre la precariedad de las condiciones estructurales del establecimiento y las exigencias de planificar en esas circunstancias de trabajo.</p>

Subcategoría 5.2.: TENSIONES EN LA PRÁCTICA CURRICULAR		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Percepción acerca de los estudiantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboran un perfil negativo de las estudiantes, ya que no aprovechan las oportunidades.</li> <li>- Destacan más las carencias y limitaciones de sus alumnas.</li> <li>- Atribuyen a las alumnas los problemas de la formación, de los posibles vacíos.</li> <li>- Representan a las alumnas como personas con un bajo nivel de desempeño intelectual.</li> <li>- Expresan bajas expectativas respecto de las posibilidades de mejoramiento de sus alumnas.</li> </ul> <p>Sienten que el bajo desempeño de las alumnas afecta indirectamente el desempeño de los docentes.</p>	<p><b>Percepción de los docentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclaman la falta de reconocimiento y compensación social por el compromiso que se tiene con las alumnas.</li> <li>- Creen que de no haber un reconocimiento justo a su labor habrá que esperar una recompensa divina.</li> </ul>	<p>En el marco de las tensiones de la práctica curricular los Grupos N° 1 y 2, elaboraron el perfil tanto de los estudiantes como de los docentes del liceo N° 1.</p> <p>⇒ En el grupo N° 1, en el marco de las tensiones de la práctica curricular, muestran una <i>percepción</i> negativa <i>acerca de las estudiantes</i>, como son: que no aprovechan las oportunidades que se les dan, que tienen carencias económicas y vacíos en su formación, que poseen un bajo desempeño intelectual. En consecuencia, expresan bajas expectativas en relación con sus aprendizajes y sienten que el bajo nivel de desarrollo de ellas les afecta indirectamente en su desempeño como docentes.</p> <p>⇒ En tanto en el grupo N° 3 en relación con las tensiones de la práctica curricular, muestran la <i>percepción de los docentes</i> victimizados, que reclaman por la falta de reconocimiento y compensación social dado el compromiso que tienen con sus estudiantes, sólo les queda esperar una compensación divina.</p>

Subcategoría 5.2.: TENSIONES EN LA PRÁCTICA CURRICULAR	CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	IDIOSINCRÁSICO
<p><b>Prácticas docentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculan las buenas prácticas pedagógicas en relación con las características personales de los docentes.</li> <li>- Diferencian entre quienes son buenos motivadores y quienes no lo son.</li> <li>- Sostienen la tesis de que es necesario el involucramiento integral del docente en los procesos formativos.</li> <li>- Expresan un llamado a revisar las prácticas pedagógicas en la búsqueda de estrategias motivadoras.</li> <li>- Evidencian la existencia de una práctica pedagógica predominante centrada en el docente.</li> <li>- Declaran su accionar docente desde la perspectiva de las necesidades que determinan ellos como relevante resolver.</li> <li>- Discrepan entre quienes ven poca capacidad cognitiva de las alumnas y los que consideran que las estrategias docentes están equivocadas.</li> <li>- Denuncian la falta de cumplimiento en tareas de tipo administrativa de parte de los docentes como es la colocación de notas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 1, en el marco de las tensiones que se producen en la práctica curricular, ahondaron en lo que significaban <i>las buenas prácticas</i> docentes, que tienen directa relación con las características personales de los docentes, como sucede con quienes son buenos motivadores y quienes no lo son. En consecuencia, sostienen la tesis de que es necesario el involucramiento integral del docente en los procesos formativos, que conlleva la revisión de sus prácticas en la búsqueda de estrategias motivadoras.</li> <li>⇒ En este mismo grupo N° 1 señalan entre <i>las tensiones de la práctica curricular</i>, que algunos denuncian la existencia de una práctica pedagógica predominante centrada en el docente, que desarrollan el quehacer docente desde la perspectiva de las necesidades que determinan ellos como relevante resolver.</li> <li>⇒ Otro aspecto en que se evidencia <i>tensión en la práctica curricular</i>, en el grupo N° 1, es que subsisten discrepancias entre quienes ven poca capacidad cognitiva de las alumnas y los que consideran que las estrategias docentes son las equivocadas.</li> <li>⇒ Establecen una crítica, como parte de la tensión en la práctica curricular, la falta de cumplimiento para informar de las notas en forma oportuna por parte de algunos docentes.</li> </ul>

### Categoría nº 6: Recursos y Medios

Subcategoría 6.1.: RECURSOS INTERNOS			CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Recursos escasos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaran falta de proporcionalidad entre lo que se exige y los recursos entregados por el Estado.</li> <li>- Reclaman por los escasos recursos con que cuenta la institución.</li> </ul>	<p><b>Recursos escasos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresan preocupación por la escasez de personal auxiliar, que redundaría en el desarrollo de las clases.</li> <li>- Reclaman por la falta de material para realizar las clases.</li> <li>- Critican la falta de aprovechamiento de los pocos lugares que disponen para realizar docencia.</li> </ul>	<p><b>Recursos Escasos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sienten que la escasez de recursos y medios internos les impide hacer bien el trabajo escolar.</li> <li>- Reconocen que la imposibilidad de proporcionar materiales a todos los docentes les es complejo.</li> <li>- Sienten que la escasez de medios y recursos en los establecimientos frustra las iniciativas por mejorar la docencia.</li> <li>- Muestran creatividad para allegar recursos, acudiendo a los populares “beneficios”.</li> <li>- Muestran satisfacción y orgullo por las formas que han ideado para resolver la carencia de recursos.</li> </ul>	<p>En los grupos N° 1, 2 y 3 del Liceo N° 1 coinciden en señalar que los recursos internos que disponen para la tarea educativa son escasos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 1 que <i>los recursos escasos</i> se reflejan entre la falta de proporcionalidad de lo que exige el Ministerio y los recursos entregados por el Estado a la institución.</li> <li>⇒ En el grupo N° 2 identifican como <i>recursos escasos</i> el poco número de auxiliares, afectando el desarrollo tranquilo de las clases. Asimismo, critican la falta de aprovechamiento de los pocos espacios que disponen para realizar docencia.</li> <li>⇒ En el Grupo N° 3 sienten los <i>recursos escasos</i> como el impedimento para hacer bien el trabajo escolar; sumándose a ello, la compleja situación que significa no poder proporcionarle materiales a todos los docentes, pues ello contribuye a frustrar las iniciativas por mejorar la docencia.</li> <li>⇒ En el mismo grupo N° 3 señalan que han ideado diversas iniciativas para resolver en parte los recursos escasos, realizando, por ejemplo, los populares “beneficios”, de lo cual se sienten orgullosos.</li> </ul>

Subcategoría 6.2.: RECURSOS EXTERNOS			CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Valoración del apoyo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Destacan como un apoyo relevante las becas a alumnas con alta vulnerabilidad.</li> <li>- Evalúan positivamente el apoyo de otros profesionales en el quehacer educativo.</li> <li>- Sienten seguridad y confianza cuando cuentan con el apoyo de otros profesionales.</li> <li>- Asumen la ayuda externa como una forma de resolverles el problema social de sus alumnas, fundamentalmente.</li> </ul>	<p><b>Valoración del apoyo y las decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vislumbran una solución a los problemas que les ha tocado soportar en la atípica edificación escolar.</li> <li>- Expresan sentimientos de aceptación a la decisión externa a ellos, de cambiar de edificio el establecimiento</li> </ul>	<p><b>Valoración del apoyo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asumen predominantemente la práctica de acudir a la participación de concursos de proyectos.</li> <li>- Reconocen los proyectos como la oportunidad de captar recursos.</li> </ul>	<p>En relación con la llegada de los recursos externos, en los tres grupos, lo valoran un apoyo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 1 la valoración del <i>apoyo de recursos externos</i> lo destacan en torno a las becas que reciben sus estudiantes con más alta vulnerabilidad. Sin embargo, también, reconocen como relevante para ellos el apoyo de otros profesionales en el quehacer del liceo, lo que les ofrece más seguridad y confianza para resolver los problemas sociales que presentan sus estudiantes.</li> <li>⇒ En el grupo N° 2 le otorgan <i>valoración al apoyo externo</i> en la medida que sienten que desde allí proviene la solución para salir del complicado y atípico edificio escolar que los cobija. Desde esa perspectiva, expresan completa aceptación a la decisión.</li> <li>⇒ En el grupo N° 3 visualizan el <i>apoyo externo</i> a través de la posibilidad de participar en proyectos, que son un medio eficiente para captar recursos para el establecimiento.</li> </ul>

## Triangulación por grupo: Liceo 2

### Categoría nº 1: Concepto de gestión escolar

SUBCATEGORÍA 1.1.: PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Conceptualización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perciben que es todo aquello que tiene que ver con lo administrativo.</li> <li>- Construyen, los directivos, una conceptualización de la gestión con una clara preeminencia a lo administrativo por sobre lo pedagógico.</li> <li>- Evidencian dos conceptos en tensión: lo administrativo y lo pedagógico, asumiendo un concepto más amplio como lo es la gestión educativa.</li> <li>- Estiman, los docentes, que son gestores, haciendo una necesaria distinción entre una gestión de tipo directiva y una gestión docente.</li> <li>- Sostienen que la gestión del director es más amplia, pues incluye todo el quehacer del establecimiento.</li> </ul>	<p><b>Conceptualización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dicen vivenciar la gestión a través de la toma de decisiones.</li> <li>- Presentan la participación de los docentes como un obsequio más que como el legítimo derecho a participar.</li> </ul>	<p>En los grupos N° 4 y 5 del Liceo N° 2 en relación con el concepto de gestión curricular, expresan diversas percepciones acerca de éste.</p> <p>⇒ En el grupo N °4 construyen una <i>percepción de la gestión</i> en que ésta es asociada, principalmente, a lo administrativo, lo que pone en discusión es la preeminencia de lo administrativo por sobre lo pedagógico, resolviendo, finalmente, por un concepto más amplio que es la gestión educativa. En este sentido, los docentes se reconocen como gestores pedagógicos, distinguiéndola de una gestión de tipo directiva, que es más amplia.</p> <p>⇒ En el grupo N° 5 <i>conceptualiza la percepción de la gestión</i> a través de la experiencia que ha significado la toma de decisiones en el liceo. Sin embargo, esta percepción es limitada por directivos, quienes presentan la participación como una dádiva más que como el legítimo derecho de los docentes.</p>

SUBCATEGORÍA 1.2.: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Políticas educacionales y Ministerio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construyen una percepción de prescindencia del Equipo de Gestión, dada la autonomía profesional con que dicen trabajar.</li> <li>- Evidencian, de acuerdo al rol del equipo de gestión, la distancia que existe entre el sentido de la política educacional y la forma como es asumida por los directivos del liceo.</li> <li>- Revelan la oposición ideológica del docente/directivo frente a la JEC, porque ésta asume una problemática social.</li> <li>- Perciben la JEC más bien con desconfianza, por el desconocimiento que tienen de ella.</li> <li>- Expresan cierta tensión frente al desafío de atender las Necesidades Educativas Especiales (NEE).</li> <li>- Manifiestan rechazo a la atención de los casos especiales y estiman que se deben excluir del sistema.</li> <li>- Comprenden que son sólo ejecutores de las políticas, pues no tienen participación en sus definiciones.</li> </ul>	<p><b>Políticas Educativas y Reforma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perciben la Reforma Educacional desde su génesis como un hecho más bien negativo, porque ha faltado de la participación de los docentes.</li> <li>- Manifiestan que la Reforma Educacional ha “dado tumbos”, dado que se ha avanzado muy poco en la autonomía, más bien se ha ido en retroceso.</li> <li>- Sienten que la Reforma ha sido poco asertiva y no coincide con los requerimientos de la realidad.</li> <li>- Critican los sistemas de promoción por la “permisividad” de dejar avanzar en los niveles a alumnos que no tienen los aprendizajes básicos.</li> <li>- Evalúan negativamente la existencia del “plan diferenciado”, porque está dirigido a una proporción menor de estudiantes.</li> <li>- Sienten que la Reforma genera profundas discrepancias entre las expectativas que poseen los profesores y las posibilidades de los alumnos con lo que exige el Ministerio.</li> </ul>	<p>En el grupo N° 4 y 5 la <i>evaluación de la gestión</i> es dirigida hacia el Ministerio de Educación, a partir de las políticas y acciones desarrolladas en los últimos tiempos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 4 a partir de la evaluación de la gestión escolar ponen en el centro de la crítica <i>las políticas educacionales</i> y Ministerio de Educación, parten por desestimar las instancias creadas como el Equipo de Gestión, pues consideran que no es necesaria, puesto que ellos trabajan con la suficiente autonomía profesional y no necesitan organismos rectores. Esto se explica, en parte, por evidencia distancia que existe entre el sentido de la política educacional y la forma como es asumida por los directivos del liceo.</li> <li>⇒ En el grupo N° 4, introducen otro elemento de crítica a <i>las políticas educacionales</i>, cuando se refieren a la implementación del Jornada Escolar Completa (JEC), donde se evidencia con más claridad la oposición ideológica del docente/directivo hacia la JEC, quien la cuestiona por su carácter social. En general, expresan desconfianza hacia este programa, también, por desconocimiento.</li> <li>⇒ En el grupo N° 4 expresan tensión frente a las <i>políticas educacionales</i>, cuando se ven enfrentados al desafío de atender las Necesidades Educativas Especiales (NEE) de los estudiantes, llegando a señalar en su rechazo a la atención de los casos especiales, que se definitivamente deben excluir del sistema escolar.</li> <li>⇒ En síntesis, en el grupo N° 4, se sienten que son sólo ejecutores de las políticas, pues no tienen participación en sus definiciones y, por tanto, expresan rechazo a muchas de ellas, pero también revelan un casi total desconocimiento de los propósitos que las sustentan.</li> </ul>

SUBCATEGORÍA 1.2.: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencian desconocimiento del sentido de las políticas, expresando resistencia.</li> <li>- Dicen expresar un cierto “dolor” por la poca valoración del Ministerio ante el esforzado trabajo del docente con los alumnos y alumnas del liceo.</li> <li>- Perciben los resultados del SIMCE como indicadores de gestión, ya que a partir de ellos se estaría evaluando la gestión institucional y la gestión del aula.</li> <li>- Sienten que las formas de “enjuiciamiento” que se hacen al sistema están vinculadas al error que se comete de otorgar mayor permisividad a los estudiantes.</li> <li>- Molestan las nuevas disposiciones de parte de Ministerio de respaldar y ser garantía del respeto a los derechos y libertades de los y las estudiantes.</li> <li>- Estiman que se les ha negado el apoyo para sancionar a los alumnos, lo que ha ido rebajándolos en su autoridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideran un grave error la supresión en los programas de ciencias sociales la enseñanza de la economía y la educación cívica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 5 las críticas a las <i>políticas educacionales</i> están dirigidas al proceso de reforma educacional, que lo ven como un hecho más bien negativo, porque ha faltado la participación de los docentes. Declaran, que ésta ha “dado tumbos”, porque se ha avanzado muy poco en la autonomía, más bien sienten que ha ido en retroceso, que ha sido poco asertiva y no coincide con los requerimientos de la realidad, como ha sido por ejemplo la supresión en los programas de ciencias sociales la enseñanza de la economía y la educación cívica. Asimismo, sienten que la reforma genera profundas discrepancias entre las exigencias que pone el Ministerio, en torno al rendimiento de los estudiantes, y las expectativas que tienen los docentes.</li> <li>⇒ Otro aspecto, en que el grupo N° 5 formula críticas a las <i>políticas educacionales</i> es en relación con los sistemas de promoción escolar, que los caracterizan como muy flexibles y que dan lugar a una especie de “permisividad” que deja avanzar a niveles superiores a estudiantes que no han logrado los aprendizajes básicos. Evalúan negativamente, también, la existencia del “plan diferenciado”, porque está dirigido a una proporción menor de estudiantes.</li> <li>⇒ En el grupo N° 4 articulan un discurso crítico a la evaluación de la gestión, en la perspectiva de <i>las políticas ministeriales</i> dirigidas a la nueva relación con los estudiantes, las que serían la causa del “enjuiciamiento” al sistema escolar. Estiman, que estas políticas inducen al error al darle más permisividad, respaldar y ser garantía del respeto a los derechos y libertades de los estudiantes.</li> <li>⇒ En el grupo N° 4 estiman que con estas políticas se les ha negado el apoyo para sancionar a los estudiantes, lo que ha ido rebajándolos en su autoridad.</li> </ul>

SUBCATEGORÍA 1.2.: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Percepción acerca de los Apoderados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perciben la relación padre e hijo como permisiva no responde a la idea de padre que ellos esperan.</li> <li>- Sienten que los padres más que colaborar con los propósitos educativos del establecimiento, actúan en complicidad con el hijo o hija.</li> <li>- Declaran la poca asistencia a reuniones de los padres y apoderado y la poca regularidad con que acuden al liceo.</li> </ul>	<p><b>Percepción acerca de los Apoderados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Significan la relación con los padres y apoderados como deficiente en los aspectos pedagógico y administrativo.</li> <li>- Declaran que los padres rechazan el LPT por la entrega de becas a alumnos con menores rendimientos y con mal comportamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 4, en el marco de <i>evaluación de la gestión</i>, elaboran una <i>percepción negativa acerca de los padres y apoderados</i>, puesto que perciben que la relación padre e hijo es permisiva, que no responde a la idea de padre que se debiera esperar. En este sentido, sienten que los padres más que colaborar con los propósitos educativos del establecimiento, actúan en complicidad con el hijo o hija. Asimismo, perciben poco compromiso en la poca asistencia a reuniones y en la poca regularidad con que acuden al liceo.</li> <li>⇒ En el grupo N° 5, en el marco de <i>evaluación de la gestión</i>, significan la relación con los padres y apoderados como deficiente en los aspectos pedagógico y administrativo. En este sentido, se podría explicar la desinformación de los padres, cuando rechazan el LPT por la entrega de becas a alumnos con menores rendimientos y con mal comportamiento.</li> </ul>

SUBCATEGORÍA 1.2.: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
<b>GRUPO 4</b>	<b>IDIOSINCRÁSICO</b>
<p><b>Representación de la relación con los estudiantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revelan a través del discurso grados de intolerancia frente a espacios de mayor libertad para los estudiantes, legitimando actitudes más bien opresivas en el trato con ellos.</li> <li>- Evidencian un discurso hegemónico, donde predominan las formas de dominación clase social.</li> <li>- Expresan en el discurso negación del otro (alumno), la desvaloración de la persona del alumno.</li> <li>- Declaran que la realidad social de los y las estudiantes más el compartimiento de las familias son situaciones que conspiran contra una buena gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 4, revelan, a través del discurso, en su <i>relación con los estudiantes</i> grados de intolerancia frente a espacios de mayor libertad para éstos, legitimando actitudes más bien opresivas en el trato, que evidencian en un discurso dominante socialmente, expresando claramente la negación del estudiante como persona.</li> <li>⇒ En el grupo N° 4 denuncian, en el marco de la <i>representación de la relación con los</i> estudiantes, que la realidad social de éstos, más el comportamiento de las familias conspiran contra una buena gestión.</li> </ul>
SUBCATEGORÍA 1.2.: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
<b>GRUPO 4</b>	<b>IDIOSINCRÁSICO</b>
<p><b>Externalización de las responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atribuyen el fracaso en los resultados a factores externos y, principalmente, al Ministerio Educación.</li> <li>- Creen que el actual sistema educativo es el causante de los malos resultados a que ha arribado este liceo.</li> <li>- Consideran que son actores ajenos a ellos quienes no cumplen con lo que se podría esperar de una buena gestión.</li> <li>- Estiman que el no desarrollo de una gestión efectiva en el sistema, es la falta de espacios laborales para los alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 4 la evaluación de la gestión la abordan externalizando las responsabilidades. Es así, que atribuyen el fracaso de los resultados de rendimiento, principalmente, al Ministerio de Educación. Asimismo, creen que el actual sistema educativo es el causante de los malos resultados a que ha arribado este liceo, pues son actores ajenos a ellos quienes no cumplen con lo que se podría esperar de una buena gestión.</li> <li>⇒ En el grupo N° 4, dentro de la <i>externalización de las responsabilidades</i> de la gestión del liceo, ponen la falta de espacios laborales para los estudiantes.</li> </ul>

SUBCATEGORÍA 1.2.: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
<b>GRUPO 5</b>	<b>IDIOSINCRÁSICO</b>
<p><b>Participación en la gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoran la posibilidad conversar, de interrelacionarse, de vincularse en forma regular con sus pares.</li> <li>- Sienten que la participación en la toma de decisiones ha sido un mecanismo importante que le ha dado relevancia a la presencia de los docentes en el funcionamiento del liceo.</li> <li>- Afirman que falta participación de los profesores en la JEC, como lo fue en las decisiones de la construcción del nuevo liceo.</li> </ul>	<p>Dentro del marco de la evaluación de la gestión, en el grupo N° 5 se focalizan en el análisis de la participación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 5 hacen una evaluación positiva de la <i>participación en la gestión</i>, puesto que ha dado la posibilidad conversar, de interrelacionarse, de vincularse en forma regular con sus pares. Sienten que la participación ha sido un mecanismo importante en la toma de decisiones, que le ha dado relevancia a la presencia de los docentes en el funcionamiento del liceo.</li> <li>⇒ En tanto, en el grupo N° 5 acerca de la evaluación de la gestión que hacen en torno a la participación no la consideran positiva por la falta de participación de los docentes en las decisiones de la construcción del nuevo liceo.</li> </ul>

## Categoría n° 2: Espacios de gestión escolar

Subcategoría 2.1.: ESCENARIOS		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Caracterización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perciben el aula como un espacio de gestión fundamental.</li> <li>- Elaboran una nueva representación del aula y, con ello, del quehacer docente.</li> </ul>	<p><b>Caracterización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asocian los escenarios de gestión con los nuevos dispositivos organizacionales del liceo.</li> <li>- Identifican al equipo de gestión (EG), los grupos profesionales de trabajo (GPT), las reuniones de apoderados y reuniones de docentes por asignaturas con otros establecimientos.</li> <li>- Visualizan en estos espacios la oportunidad de poner en evidencia las tensiones, conflictos que genera la realidad.</li> <li>- Valoran la participación en la gestión, por la concurrencia de más actores</li> <li>- Sienten que estos escenarios son limitados, en términos del tiempo de los actores.</li> </ul>	<p>En el marco por identificar los espacios de gestión escolar, los grupos N° 4 y N° 5, realizan algunas caracterizaciones de los escenarios.</p> <p>⇒ En el grupo N° 4 representan el aula como <i>escenario de la gestión</i>, que la releva a un espacio fundamental de la gestión, y con ello al quehacer docente.</p> <p>⇒ En el grupo N° 5 caracterizan diversos escenarios para la gestión escolar, inspirados en los nuevos dispositivos organizacionales del liceo. En este sentido, identifican: al equipo de gestión (EG), los grupos profesionales de trabajo (GPT), las reuniones de apoderados y reuniones de docentes por asignaturas con otros establecimientos, teniendo la oportunidad de compartir las tensiones, conflictos que genera la realidad con otros docentes. A pesar de ello, sienten que estos escenarios son limitados en términos de tiempo.</p>

Subcategoría 2.1.: ESCENARIOS		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO N° 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Reunión de padres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representan a éstas como un espacio de gestión, que permite la vinculación con la comunidad.</li> <li>- Vinculan su quehacer con los padres y apoderados con la posibilidad de difusión con la comunidad.</li> <li>- Conservan una percepción predominantemente tradicional del rol de esta entidad.</li> <li>- Piensan este espacio para informar a los padres acerca del rendimiento y el comportamiento de sus hijos.</li> <li>- Insinúan la idea de que los padres puedan participar, de acuerdo con las reglas que el establecimiento tiene previamente.</li> </ul>	<p><b>Reuniones de padres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican las reuniones de apoderados como una instancia de gestión que no es nueva.</li> <li>- Declaran que esta instancia no es colaboradora del quehacer del establecimiento.</li> <li>- Representan esta instancia deslegitimada y estigmatizada debido a la sola presencia femenina.</li> <li>- Declaran no confiar en la capacidad de las mujeres para el control de la disciplina de sus hijos, nietos o sobrinos.</li> </ul>	<p>⇒ En el grupo N° 4 conciben, especialmente, a las <i>reuniones de padres como escenarios de gestión</i>, puesto que permite la vinculación y difusión hacia la comunidad. No obstante, mantienen una visión tradicional del rol de esta entidad, puesto que piensan que es un espacio, fundamentalmente, para informar a los padres acerca del rendimiento y el comportamiento de sus hijos. En síntesis, la participación de los padres está determinada por las reglas que el establecimiento tiene previamente fijadas.</p> <p>⇒ En el grupo N° 5 en el marco de los escenarios de gestión, las <i>reuniones de padres</i> son consideradas como instancias tradicionales, que no son muy apreciadas por su falta de colaboración con el establecimiento. Al mismo tiempo, que las representan como instancias deslegitimada y estigmatizada, porque sólo convocan la presencia femenina, estableciendo un claro sesgo sexista que ilustran cuando declaran no confiar en la capacidad de las mujeres para el control de la disciplina de sus hijos, nietos o sobrinos.</p>

Subcategoría 2.1.: ESCENARIOS	CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
<b>GRUPO 5</b>	<b>IDIOSINCRÁSICO</b>
<p><b>Equipo de Gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoran la presencia de más estamentos en la reflexión acerca de distintas decisiones.</li> <li>- Creen en aquello que “más personas piensan más que una”, lo que permitiría tomar decisiones más asertivas.</li> <li>- Reconocen que no se toman grandes decisiones que afecten al sistema escolar.</li> </ul>	<p>⇒ En el grupo N° 5 identifican y valoran al equipo de gestión como un escenario en que más personas participan, reflexionan y toman decisiones en conjunto, cumpliéndose con ello, aquello que “más personas piensan más que una”. A la vez, están conscientes que las grandes decisiones que afectan al sistema escolar no se toman allí.</p>

Subcategoría 2.1.: ESCENARIOS	CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
<b>GRUPO 5</b>	<b>IDIOSINCRÁSICO</b>
<p><b>Equipos Profesionales de Trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es valorada como una instancia de participación y por la capacidad de generar reflexión entre los docentes.</li> <li>- Sienten al GPT como una positiva instancia, pero genera frustración por las limitaciones de la realidad del establecimiento.</li> <li>- Problematizan la posibilidad de constituir equipo, porque no se cuenta con la presencia permanente de todos los docentes.</li> </ul>	<p>⇒ Otro escenario para la gestión que identifican en el grupo N° 5 son los <i>grupos profesionales de trabajo</i>. Son valorados como una instancia de participación y por la capacidad de generar reflexión entre los docentes. No obstante, que les genera frustración por las limitaciones propias de la realidad del establecimiento, como es que no se cuente con un equipo docente de tiempo completo.</p>

Subcategoría 2.1.: ESCENARIOS	CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 5	IDIOSINCRÁSICO
<p><b>Reuniones de los Docentes por Asignaturas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican este espacio como verdaderos encuentros, en que se dan espacios de “<i>catarsis</i>”.</li> <li>- Sienten este espacio como el más significativo desde el punto de vista pedagógico y profesional.</li> <li>- Comparten el diagnóstico que en la educación municipalizada les corresponde trabajar con una población compleja.</li> <li>- Valoran la posibilidad de compartir sus percepciones respecto de los bajos logros de sus estudiantes.</li> </ul>	<p>⇒ En el grupo N° 5 se enfatizó más en relación con los escenarios para la gestión, al nivel que identificaron en sus discursos otros menos comunes, como son <i>las reuniones de los docentes por asignaturas</i>. Las representan como espacios de verdaderos encuentros en que se generan auténticas “<i>catarsis</i>”. Significan, altamente, este espacio desde el punto de vista pedagógico y profesional, ya que les permite compartir el diagnóstico de la compleja educación municipal y de las causas de los bajos logros de sus estudiantes.</p>

Subcategoría 2.2.: PROGRAMAS Y PROYECTOS		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Liceo Para Todos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualizan a este programa como un escenario clave para la gestión.</li> <li>- Muestran una fuerte resistencia a la orientación de éste.</li> <li>- Rechazan la beca que se otorga a los estudiantes más vulnerables académica y socialmente.</li> <li>- Perciben las acciones como medidas de tipo social, resistiéndose a asumir la “discriminación positiva”.</li> <li>- Rechazan que el liceo y la educación, en general, asuman las problemática sociales de los estudiantes.</li> <li>- Objetan que se “premie” a un estudiante que tiene un mal comportamiento.</li> <li>- Hacen una drástica separación entre lo social y lo educativo</li> </ul>	<p><b>Liceo Para Todos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexionan acerca del LPT como el proyecto que les ha proporcionado más espacio para participar en la gestión.</li> <li>- Valoran la acción del Estado, cuando es capaz de sensibilizarse frente a realidades distintas.</li> <li>- Se proponen como tarea convencer a los apoderados respecto del sentido de la beca.</li> </ul>	<p>En los grupos N° 4 y 5 identifican dentro de los escenarios para la gestión diversos programas y proyectos como, por ejemplo, el Liceo Para Todos.</p> <p>⇒ En el grupo N° 4, visualizan al <i>Programa Liceo Para Todos</i> como un escenario clave para la gestión del liceo. No por ello, dejan de declarar una fuerte resistencia a su implementación, particularmente, en lo que dice relación con el otorgamientos de la beca a alumnos más vulnerables académica y socialmente, por lo que expresan total rechazo a que el liceo tenga que asumir las problemáticas sociales de los estudiantes, más aún objetan que se “premie” a un estudiante con un mal comportamiento.</p> <p>⇒ En el grupo N° 5, en tanto realizan un reconocimiento al LPT como un proyecto que les ha proporcionado más espacio para participar en la gestión. Asimismo, valoran la acción del Estado, cuando es capaz de sensibilizarse frente a realidades distintas, proponiéndose como tarea convencer a los apoderados respecto del sentido de la beca.</p>

Subcategoría 2.2.: PROGRAMAS Y PROYECTOS		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Jornada Escolar Completa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representan la JEC sobre la base de imágenes construidas a raíz de las informaciones transmitidas por actores de otros establecimientos.</li> <li>- Generan una percepción negativa de la JEC promovida, principalmente por el docente directivo del establecimiento.</li> <li>- Responsabilizan a la JEC de contribuir en la poca relación de los padres con sus hijos.</li> <li>- Estiman que la JEC propicia espacios y tiempos para alejar a los padres de sus responsabilidades.</li> <li>- Refuerzan la idea de que la JEC no va a solucionar ni mejorar nada, por el contrario va a afectar la vida familia.</li> </ul>	<p><b>Jornada Escolar Completa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualizan la JEC como una instancia nueva, por lo que han ido sabiendo de otros establecimientos en que ya está instalada.</li> <li>- Elaboran una idea, aún, confusa sobre la JEC, que se ha ido transmitiendo a través de las representaciones que poseen otros.</li> <li>- Esperan que se cumpla el propósito de que se desarrolle en lo posible toda la actividad escolar en el establecimiento.</li> </ul>	<p>En la misma subcategoría de programas y proyectos, los grupos N° 4 y 5 identifican a la Jornada Escolar Completa como un escenario nuevo y que casi no conocen.</p> <p>⇒ En el grupo N° 4 levantan una representación negativa de la <i>Jornada escolar completa</i>, a partir de imágenes construidas con las informaciones transmitidas por docentes de otros establecimientos y por la influencia del docente directivo presente en la conversación. En este marco, sostienen que la JEC será la responsable de contribuir a la poca relación entre padres e hijos, pues propicia espacios y tiempos para alejarlos de sus responsabilidades, afectando la vida familiar.</p> <p>⇒ En el grupo N° 5 expresan su desconocimiento, a pesar que la visualizan como una instancia nueva, de acuerdo con la información que ha ido adquiriendo, de manera que su visión aún es confusa. Sin embargo, tienen esperanza que sea una instancia que les permita cumplir con todos los propósitos del establecimiento.</p>

Subcategoría 2.2.: PROGRAMAS Y PROYECTOS		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO N° 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Caracterización del LPT y la JEC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representan la tensión entre las políticas de gobierno y la concepción que tienen sobre estos programas.</li> <li>- Estiman que a partir de estos programas el Ministerio está cambiando el rol educativo de la escuela a un rol eminentemente social.</li> <li>- Caracterizan estos programas más que como espacios para gestión como obstáculos.</li> </ul>	<p><b>Caracterización de los programas en general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perciben una zona para la gestión, la participación y articulación interna.</li> <li>- Permiten la toma de decisiones en conjunto, asumiendo una nueva práctica de gestión.</li> <li>- Relevan el tener que priorizar en medio de un contexto de distintas necesidades como una tarea compleja.</li> <li>- Resuelven, sobre asuntos económicos menores, pues los recursos que se disponen son escasos.</li> <li>- Sienten que la dinámica del liceo ha cambiado con la Reforma y ha configurado en un territorio más heterogéneo.</li> </ul>	<p>Los programas y proyectos son vistos como escenarios son percibidos de manera diversa según los puntos de influencia que conllevan el sesgo<sup>3</sup> propio la intersubjetividad.</p> <p>⇒ En el grupo N° 4 representan negativamente la existencia en el liceo de <i>programas</i> y <i>proyectos</i> como son la JEC y el LPT, pues expresan la discrepancia entre la concepción que tienen, supuestamente, en el liceo con las políticas de gobierno, en este sentido. Estiman que el Ministerio está cambiando el rol educativo de la escuela a un rol eminentemente social. En consecuencia, caracterizan estos programas más que como espacios para gestión como obstáculos.</p> <p>⇒ De manera opuesta al grupo N° 4, en el grupo N° 5 perciben en estos <i>proyectos</i> y <i>programas</i> un espacio para la gestión participativa, y la articulación interna y la instalación de una nueva práctica de gestión, ha configurado en un territorio más heterogéneo.</p>

<sup>3</sup> Como se ha venido dando en todos las categorías analizadas, en este grupo predomina una mirada negativa que ha impuesto el docente directivo, interviniendo en las representación colectiva.

### Categoría n° 3: Tiempo de la gestión escolar

Subcategoría 3.1.: PASADO Y PRESENTE		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Caracterización del cambio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sienten que las metas antes estaban más definidas y que la flexibilización ha dejado de lado la calidad.</li> <li>- Instituyen el tiempo como un indicador evaluadora de las nuevas prácticas en el liceo.</li> <li>- Denuncian que la labor docente, hoy, no cuenta con el respaldo de las autoridades.</li> <li>- Representan en el invariable tiempo un baremo para criticar los programas del Ministerio.</li> </ul>	<p><b>Caracterización del cambio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituyen una categoría que les permite dar cuenta de los cambios desde su propia experiencia.</li> <li>- Perciben una nueva gestión, a partir de la toma de conciencia que muchas de las tareas que realizaban estaban en ese marco.</li> <li>- Expresan el cambio de sentido de la gestión que tiene la virtud de convocar a más personas.</li> <li>- Perciben cambios en las oportunidades que se abren a los docentes de participación en la toma de decisiones en el liceo.</li> </ul>	<p>En el marco del tiempo de la gestión y considerando el pasado y presente, los grupos N° 4 y 5 elaboran una caracterización del cambio visto desde la institución escolar.</p> <p>⇒ En el grupo N° 4, observan, respecto del <i>pasado y del presente</i>, que las metas antes estaban más definidas, a la vez, que critican la flexibilización, porque ha afectado la calidad. En consecuencia, instituyen el tiempo como un indicador de evaluación de las nuevas prácticas de gestión que promueve el ministerio. En este sentido, reclaman que la labor docente, hoy, no cuenta con el respaldo de las autoridades.</p> <p>⇒ Por el contrario, el grupo N° 5 sienten que la categoría tiempo les permite dar cuenta de los cambios desde la experiencia. En ese contexto, perciben una nueva gestión, que les permite asociar muchas tareas a esta nueva conceptualización, valorando el sentido de la gestión en relación con la mayor participación de los docentes en la toma de decisiones.</p>

Subcategoría 3.2.: TIEMPO PEDAGÓGICO Y ADMINISTRATIVO		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Escasez de tiempo para diversas demandas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perciben que la integración de los alumnos con NEE, complejiza la distribución del tiempo aula.</li> <li>- Revelan que el ochenta por ciento del tiempo del docente en el aula está destinado a atender a los niños con necesidades educativas especiales (NEE)</li> </ul>	<p><b>Escasez de tiempo para diversas demandas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representan la falta de tiempo a partir de las actuales demandas de participación.</li> <li>- Presentan como obstáculo la no coincidencia de los horarios de los docentes, que les impide contar con tiempos comunes.</li> <li>- Perciben un tiempo administrativo que no coincide con los tiempos reales de los docentes.</li> <li>- Expresan que la realidad social de los alumnos es demandante de más tiempo por la necesidad de más atención.</li> <li>- Comprometen tiempo para orientar y acompañar a los estudiantes becados a invertir el dinero conferido.</li> <li>- Sienten que tienen que estar dando más tiempo del que por horario les corresponde.</li> </ul>	<p>En el marco del tiempo de la gestión escolar, los grupos N° 4 y 5 presentan el tiempo pedagógico y administrativo en relación con la escasez de éstos.</p> <p>⇒ En el grupo N° 4 analizan críticamente el <i>tiempo pedagógico</i>, particularmente, por lo complejo que se torna cuando se hace se trata de la integración de los estudiantes con NEE, estimando que un ochenta por ciento del tiempo del docente lo destina a atender a estos estudiantes.</p> <p>⇒ En el grupo N° 5 representa la <i>escasez de tiempo para diversas demandas</i> cuando, por esta razón no se puede hacer efectiva la participación, poniendo en evidencia la falta de congruencia entre el tiempo administrativo y el tiempo pedagógico. Frustran el trabajo en equipo porque los docentes no tienen horarios coincidentes. Sienten que sus tiempos personales se ven comprometidos para ayudar a solucionar las problemáticas de sus estudiantes.</p>

### Categoría n° 4: Actores de la gestión

Subcategoría 4.1.: ACTORES DEL LICEO		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Rol de los apoderados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaran a los apoderados como actores necesarios en el liceo.</li> <li>- Explican que la mala conducta que muestran los estudiantes proviene del hogar.</li> <li>- Sienten que actúan en un marco valórico equivocado y que ellos (Liceo) están llamados a reconfigurar.</li> <li>- Perciben al apoderado como un actor limitado en su rol, por lo que sienten que deben orientarlo.</li> <li>- Representan al apoderado como la principal causa de que el niño no cuente con el apoyo necesario.</li> <li>- Critican el rol de proveedor, lo que les impide desarrollar el rol que los docentes desean.</li> <li>- Estiman que la procedencia económica social de los apoderados afecta el trabajo en el liceo.</li> <li>- Sienten que la presencia de las familias en el liceo constituye una amenaza para ellos.</li> </ul>	<p><b>Rol de las apoderadas madres jefas de hogar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ponen énfasis en deslegitimado rol que juegan las madres en la formación de sus hijos e hijas.</li> <li>- Sienten que las madres ya no disciplinan a sus hijos e hijas.</li> <li>- Perciben un fuerte vacío de autoridad en las familias.</li> </ul>	<p>En el ámbito de la categoría actores de la gestión, los grupos N° 4 y 5 ven entre los actores del liceo a los apoderados.</p> <p>⇒ En el grupo N° 4 en torno al <i>rol de los apoderados</i>, declaran que éstos son actores necesarios en el liceo. Sin embargo, atribuyen los problemas de conducta de los estudiantes al hogar, estiman que las familias actúan en un marco valórico equivocado y, que en consecuencia, en el liceo están llamados a orientarlos y enseñarles nuevos valores. Bajo este contexto, representan al apoderado como la principal causa de que el estudiante no cuente con el apoyo necesario, ya que se ha constituido sólo en un proveedor, señalando por último que es la condición social y económica de los estudiantes la que afecta el trabajo en el liceo.</p> <p>⇒ En el mismo grupo N° 4 se termina por señalar, en torno <i>al rol del apoderado del liceo</i>, que las familias constituyen una amenaza para el trabajo en el establecimiento.</p> <p>⇒ En el grupo N° 5 <i>el rol de los apoderados en el liceo</i> es analizado, a partir de la visión que tienen del rol de las madres jefas de hogar, que son la mayoría de las apoderadas del liceo. Sienten que las madres están deslegitimadas en su rol y respecto de la formación de sus hijos, ya que no los disciplinan, dejando en evidencia un fuerte vacío de autoridad en las familias.</p>

Subcategoría 4.1.: ACTORES DEL LICEO		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Rol del docente en el liceo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representan que su rol de actores de la gestión es legítimo en oposición a los estudiantes y sus familias.</li> <li>- Califican al profesor de aula como el primer gestor de la institución educativa.</li> </ul> <p><b>Rol de docentes directivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sienten que la actuación directiva no es comprendida por los docentes, principalmente.</li> <li>- Quieren dejar establecido que la molestia de los docentes no es con su gestión, sino por los efectos de acciones de otros externos al liceo.</li> </ul>	<p><b>El rol del docente en la JEC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revelan que los docentes no fueron considerados en las definiciones técnicas del nuevo edificio</li> <li>- Reclaman participación con fines bastante claros.</li> </ul>	<p>Los actores del liceo en los grupos N° 4 y 5, son analizados en relación con su rol en el liceo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 4 representan <i>el rol del docente en la gestión del liceo</i> como el más legítimo, a diferencia del rol de las familias o de los estudiantes. En ese contexto, califican al docente de aula como el primer gestor de la institución educativa.</li> <li>⇒ En el mismo grupo N° 4 abordan el rol del docente directivo como una función que no es comprendida, principalmente, por los docentes. Sin embargo, como es reiterado externalizan responsabilidades, señalando que las molestias de los docentes no es por su gestión, sino que son los efectos de las acciones externas al liceo.</li> <li>⇒ En el grupo N° 5 analizan el rol del docente en la gestión del liceo en relación con la participación. En este contexto, sienten que los docentes fueron excluidos de las decisiones técnicas en la construcción del nuevo edificio del liceo, reclamando así su falta de participación en materias que son de su incumbencia.</li> </ul>

Subcategoría 4.2.: ACTORES EXTERNOS		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Gestión del Liceo v/s. Ministerio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocen su falta de voluntad como el obstáculo para asumir las ideas del Ministerio.</li> <li>- Manifiestan sentirse coartados en su autonomía por el Ministerio.</li> <li>- Creen que Ministerio desconoce la realidad y por ello les hace postular a metas de mejora inalcanzables.</li> <li>- Culpan al Ministerio de permisivo, impidiendo el debido disciplinamiento de los estudiantes.</li> <li>- Persisten en la necesidad que se les otorgue más autoridad para sancionar.</li> </ul>	<p><b>Ministerio v/s. gestión del liceo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revelan en las contradicciones en los principios del LPT y la obligatoriedad de realizar el servicio militar.</li> <li>- Manifiestan contradicciones en las percepciones de la Reforma, valorando los cambios, pero al mismo tiempo señalando que éstos han sido más bien “cosméticos.</li> <li>- Declaran al Ministerio de Educación como el obstáculo para sancionar los bajos rendimiento.</li> <li>- Critican las políticas y acciones que los actores externos emprenden.</li> </ul>	<p>Los actores de externos de la gestión son visualizados en los grupos N° 4 y 5 en su relación confrontacional con el Ministerio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 4 la <i>gestión del liceo v/s Ministerio</i> pasa porque reconocen su falta de voluntad como el obstáculo para asumir las ideas del Ministerio. Al mismo tiempo, dicen sentirse coartados en su autonomía, para sancionar a los estudiantes y para establecer sus propias metas de acuerdo a la realidad que dicen que el Ministerio desconoce.</li> <li>⇒ En el grupo N° 5 la <i>gestión del Ministerio v/s liceo</i>, se aprecia cuando advierten contradicciones en el sistema respecto de la política de focalización educacional que hacen a través del LPT y luego, se impone la obligatoriedad de que los estudiantes realicen el servicio militar.</li> <li>⇒ Entre otros aspectos que el grupo N° 5 observa la <i>gestión del Ministerio v/s liceo</i> es cuando declaran al Ministerio de Educación como el obstáculo para sancionar los bajos rendimientos. A la vez, que se contradicen cuando valoran positivamente a la reforma y luego señalan que los cambios han sido más bien “cosméticos”</li> </ul>

Subcategoría 4.2.: ACTORES EXTERNOS	CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
<b>GRUPO 4</b>	<b>IDIOSINCRÁSICO</b>
<p><b>Ministerio v/s. Municipalidad</b></p> <p>Perciben a estas entidades en permanente discrepancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sienten que no hay coincidencia entre las prioridades que demandan las políticas ministeriales con los criterios de administración municipal.</li> <li>- Expresan las dificultades que genera la doble dependencia para la gestión del establecimiento.</li> <li>- Visualizan al Ministerio como el sistema “general”, más lejano y que les demanda más allá de aquello que la Municipalidad les asigna.</li> </ul> <p>Hacen prevalecer las disposiciones municipales, porque representa un poder más cercano.</p> <p><b>Gestión del Liceo v/s. Municipalidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perciben a la Municipalidad como un actor administrativo externo.</li> <li>- Revelan la oposición de la Municipalidad con las disposiciones del liceo.</li> <li>- Visualizan su intervención como la del mundo político en el establecimiento.</li> </ul>	<p>En el debate acerca de los actores externos a la gestión del liceo en el grupo N° 4 se analizan una suerte de confrontación entre Ministerio de Educación v/s. Municipalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 4 se profundiza un poco más en las discrepancias en la gestión en el contexto de los actores externos. Es así que el Ministerio v/s. Municipalidad son percibidos como entidades en permanente diferencia, donde no coinciden las prioridades de las políticas ministeriales con los criterios de administración municipal. Esta doble dependencia genera dificultades a la gestión de la institución escolar.</li> <li>⇒ A la vez, en el grupo N° 5 visualizan <i>al Ministerio de Educación como un sistema más lejano</i>, más global. En consecuencia, hacen prevalecer las disposiciones municipales, porque representa el poder más cercano. No obstante, que perciben a la Municipalidad como un actor</li> <li>⇒ En el grupo N° 4 visualizan, también una confrontación entre la gestión del liceo y la Municipalidad, situando a esta última como un actor administrativo externo, que se opone a disposiciones establecidas en el liceo y, a veces, interviniendo con intereses partidistas.</li> </ul>

### Categoría n° 5: Práctica curricular

Subcategoría 5. 1.: GESTIÓN PEDAGÓGICA <sup>4</sup>	CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 5	IDIOSINCRÁSICO
<p><b>La práctica docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculan la gestión pedagógica con las diversas acciones que se desarrollan en la práctica docente.</li> <li>- Consideran que la práctica es la realización efectiva del quehacer pedagógico a la cual concurren diversos dispositivos.</li> <li>- Valoran los aportes propios, sus capacidades como sustento de la práctica docente.</li> <li>- Sienten que están desafiados a transformar sus prácticas, aún cuando valoran sus propios aportes.</li> </ul> <p><b>La articulación de la práctica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaran que ya no es posible prescindir totalmente del trabajo en equipo.</li> <li>- Expresan que el trabajo en equipo no es una actividad habitual.</li> <li>- Asumen la necesaria articulación entre las asignaturas no de manera sistemática, puesto que se deja a la voluntad de cada docente.</li> <li>- Visualizan la articulación como una ayuda al proceso escolar del estudiante y no de la práctica docente.</li> <li>- Estiman que la continuidad o permanencia de los alumnos en el Liceo, garantiza la articulación entre los ciclos.</li> <li>- Conciben la articulación como la forma de generar bases de información acerca de la vida escolar de los estudiantes.</li> </ul>	<p>La práctica curricular reconceptualizada en la gestión pedagógica es abordada sólo por el grupo N° 5 del liceo N° 2, bajo una serie de perspectivas.</p> <p>⇒ Para este grupo (N° 5) <i>la gestión pedagógica</i> son las diferentes acciones de <i>la práctica docente</i>, que es la realización efectiva del quehacer pedagógico a la cual concurren diversos dispositivos y sus propias capacidades. No obstante, se sienten igualmente desafiados a transformar sus prácticas.</p> <p>⇒ <i>La articulación de la práctica</i>, en el marco de <i>la gestión pedagógica</i>, les hace declarar que ya no es posible prescindir del trabajo en equipo, a pesar que ésta no es una práctica habitual. No obstante, la articulación la refieren hacia el proceso escolar, fundamentalmente, la ven como una ayuda al proceso escolar del estudiante y no precisamente de la práctica docente. Estiman que la continuidad de los estudiantes en el liceo garantiza la articulación entre los ciclos y genera bases de información acerca de la vida escolar de los estudiantes.</p>

<sup>4</sup> En el grupo N° 4 no se registraron intervenciones que expresen acciones ni actitudes referidas a la gestión pedagógica.

Subcategoría 5. 2.: TENSIONES DE LA PRÁCTICA CURRICULAR		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>El tipo de alumno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionan las dificultades de la práctica con el tipo de alumno que atienden.</li> <li>- Caracterizan negativamente a los alumnos por las actitudes agresivas que manifiestan, por poco compromiso con sus estudios y el bajo rendimiento.</li> <li>- Propugnan la necesidad de que los niños NEE vuelvan a ser atendidos en las escuelas especiales.</li> <li>- Visualizan a los alumnos en integración como “limitados comprobados”</li> </ul>	<p><b>El tipo alumno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definen el perfil de sus alumnos, poniendo de manifiesto los rasgos negativos de éstos.</li> <li>- Sentencian que los alumnos no poseerían las condiciones para aprender al ritmo que se espera de ellos.</li> </ul> <p>Clasifican a unos alumnos como los “buenos” y a los otros con quienes no quisieran trabajar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creen que lo están haciendo bien, pero que los alumnos son los que hacen que el proceso falle.</li> <li>- Observan que los estudiantes perciben el liceo como un lugar de entretención, de encuentro más que de estudio.</li> </ul>	<p>En relación con las tensiones de la práctica los grupos N° 4 y 5 ven al alumno como un elemento de conflicto.</p> <p>⇒ En el grupo N° 4 <i>relacionan las tensiones de la práctica con el tipo de estudiante</i> con que trabajan, que representan como agresivos, con poco compromiso por sus estudios y de bajo rendimiento académico. En este contexto, reiteran que los niños con NEE vuelvan a ser atendidos en las escuelas especiales, ya que son “limitados comprobados”.</p> <p>⇒ En el grupo N° 5 <i>representan la tensión de la práctica a partir de la caracterización que hacen de los estudiantes</i>, como que no poseen las condiciones para aprender al ritmo que se espera de ellos. En este sentido, clasifican a unos alumnos como los “buenos” y a los otros con quienes no quisieran trabajar. No obstante, creen que lo están haciendo bien, pero que los alumnos son los que hacen que el proceso falle. Es así, como afirman que los estudiantes perciben el liceo como un lugar de entretención, de encuentro más que de estudio.</p>

Subcategoría 5. 2.: TENSIONES DE LA PRÁCTICA CURRICULAR		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 4	GRUPO 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Percepción de los docentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se conciben como víctimas de las situaciones problemáticas de los estudiantes.</li> <li>- Presentan su realidad escolar como una situación que les genera desmotivación y problemas de salud.</li> <li>- Sienten que no se les ha capacitado para atender las diversas problemáticas que poseen los niños NEE.</li> <li>- Estiman que la integración escolar y la atención a la diversidad que ha afectado los resultados del SIMCE</li> <li>- Revelan que el quehacer del docente se ve multiplicado por tener que cumplir turnos de cuidado de los estudiantes.</li> <li>- Se ven más como vigilantes de los alumnos que como docentes.</li> <li>- Advierten que el profesor da todo, mientras el alumno se compromete al mínimo.</li> <li>- Buscan instalar la idea de la abnegación y compromiso de los docentes con el quehacer educativo.</li> </ul>	<p><b>Percepción de los docentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresan inquietud frente al cambio curricular, relacionándolo con hacer clases más dinámicas.</li> <li>- Aceptan los cambios más bien como exigencias externas que del convencimiento propio.</li> <li>- Revelan las condiciones poco favorables en el aula para modificar o cambiar las estrategias.</li> <li>- Expresan bajas expectativas sobre la efectividad de su propia práctica</li> <li>- Sienten que la práctica no depende de los docentes, sino del tipo de alumno.</li> <li>- Manifiestan preocupación por el trabajo juvenil en tanto ocasiona baja asistencia a clases de los estudiantes</li> </ul>	<p>En el marco de identificación de las tensiones de la práctica curricular, los grupos N° 4 y 5 los docentes elaboran percepciones de ellos y de su quehacer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 4 <i>los docentes se representan</i>, en el contexto de la práctica, como víctimas ante las situaciones problemáticas de los estudiantes, puesto que la realidad escolar les genera desmotivación y problemas de salud. En este contexto, refuerzan nuevamente su crítica a los programas de integración, señalando que no se les ha capacitado para atender a los niños con NEE; además, de haberles perjudicado en los resultados del SIMCE.</li> <li>⇒ En el grupo N° 4 <i>los docentes se perciben</i>, en el contexto de la práctica, sobrexigidos por tener que cumplir tareas de inspectoría, que implica cumplir turnos de cuidado de los estudiantes en los recreos, transformándose en “cuidadores” o “vigilantes”. En este marco, declaran que el profesor da todo, mientras el alumno se compromete al mínimo. En consecuencia, predomina la idea de la abnegación y compromiso de los docentes con el quehacer educativo.</li> <li>⇒ En el grupo N° 5 <i>los docentes perciben una realidad compleja en la práctica</i>, cuando expresan inquietud por el cambio curricular, que lo relacionan con el cambio metodológico, “hacer clases más dinámicas”; al mismo tiempo, que declaran una aceptación de los cambios más bien por exigencia externa que por convencimiento propio. En ese clima, relevan que las condiciones son poco favorables en el aula para cambiar las estrategias, mostrando pocas expectativas por su propia práctica. Aún, cuando declaran que la práctica no depende de los docentes, sino del tipo de estudiante.</li> <li>⇒ En el grupo N° 5 sienten que se tensiona la práctica por el trabajo juvenil, que implica baja asistencia a clases de los estudiantes.</li> </ul>

GRUPO 5	IDIOSINCRÁSICO
<p><b>En lo curricular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evalúan de manera negativa los cambios en los programas de estudio de asignaturas como Historia y Ciencias Sociales.</li> <li>- Sienten que los cambios los tuvieron que asumir sin que mediara una verdadera participación.</li> <li>- Rechazan la sobrecarga de contenidos que acumulan los programas de estudio.</li> <li>- Manifiestan que los contenidos, también, son elevados y con complejas actividades.</li> <li>- Expresan preocupación por no poder alcanzar a cumplir con los CMO, ya que luego éstos son medidos por el SIMCE o la PSU.</li> </ul>	<p>⇒ En el grupo N° 5 representan las tensiones de la práctica curricular en los cambios del currículum, que los perciben de manera negativa a partir de las transformaciones de los programas de estudio de asignaturas como Historia y Ciencias Sociales. Sienten que se vieron obligados a asumir los cambios curriculares sin haber participado de ellos. En este sentido, rechazan la sobrecarga de contenidos que acumulan los programas de estudio, además, de considerar que éstos son elevados y, que las actividades propuestas son complejas. Ven con preocupación no poder dar cumplimiento a los CMO, ya que luego éstos son medidos en las pruebas de rendimiento: SIMCE o la PSU.</p>

### Categoría nº 6: Recursos y medios

Subcategoría 6.1.: RECURSOS INTERNOS		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO Nº 4	GRUPO Nº 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Recursos humanos escasos</b></p> <p>- Perciben que los recursos humanos como internos son escasos</p>	<p><b>Recursos humanos escasos</b></p> <p>- Declaran que la mayoría de los docentes comparten su jornada de trabajo en otros establecimientos de la comuna.</p> <p>- Resienten el no contar con un equipo estable y exclusivo para el establecimiento.</p> <p>- Describen las dificultades que implica planificar reuniones, acciones en conjunto y contar con el compromiso de los docentes.</p> <p>- Creen que profesionales de otras áreas de formación son claves para dar la solución a las problemáticas de los niños y jóvenes en situación escolar compleja.</p> <p>- Reclaman la falta de profesionales de otras disciplinas que apoyen la tarea docente y orientadora del establecimiento.</p> <p>- Condicionan el mejoramiento de las prácticas pedagógicas a la posibilidad de contar con apoyos de otros profesionales.</p> <p>- Advierten que el personal de aseo no soportará la posible sobrecarga de trabajo, que aumentará a raíz de la ampliación de la infraestructura del liceo.</p>	<p>En el análisis acerca de los <i>recursos internos</i>, el grupo Nº 4 y el Nº 5 coinciden en la escasez de los recursos humanos, fundamentalmente. No obstante, en el grupo Nº 5 discuten acerca de otros recursos como son los económicos y materiales.</p> <p>⇒ El grupo Nº 4 detecta como recurso interno a los <i>recursos humanos</i> que los considera escasos, coincidiendo en ello con el Grupo Nº 5, quienes explican más en detalle dicha escasez. Esto se refleja, principalmente, en que la mayoría de los docentes comparten su jornada de trabajo con otros establecimientos de la comuna, lo que trae, entre otras, consecuencias no poder contar con un equipo docente estable y exclusivo para el establecimiento, afectando el compromiso, la planificación y el trabajo en equipo que el liceo requiere.</p> <p>⇒ El grupo Nº 5 suma al reclamo por la <i>escasez de recurso humano</i> docente en el liceo la presencia de profesionales de otras disciplinas, a quienes le otorgan una participación clave para solucionar las problemáticas que se les presentan con sus estudiantes, lo que consideran ayudaría a mejorar su propia práctica.</p> <p>⇒ En el Grupo Nº 5, también, advierten acerca de la escasez de <i>recurso humano</i> en relación con el personal del aseo, pero anticipándose a lo que pudiera ocurrir cuando se implemente la Jornada Escolar Completa.</p>

Subcategoría 6.1.: RECURSOS INTERNOS	CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 5	IDIOSINCRÁSICO
<p><b>Falta de recursos económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revelan que el liceo no administra dinero y, en consecuencia, se ven impedidos de resolver problemas concretos.</li> <li>- Expresan preocupación, por no contar con el dinero para pagar los pasajes a los estudiantes, ya que se pone en riesgo la asistencia a clases.</li> <li>- Denuncian que el no disponer dinero en el liceo, impide la contratación de un psicólogo a tiempo completo.</li> <li>- Subvaloran lo que recibe el establecimiento de parte del Estado, además, de encontrar no oportuna en tiempo la recepción del dinero del programa LPT.</li> </ul>	<p>⇒ En el grupo N° 5 se analizan las consecuencias que tiene para el establecimiento el no contar con <i>recursos económicos</i> para administrar en el liceo y resolver urgencias concretas como es ayudar a los estudiantes que no tienen dinero para pagar su pasaje o como indica un directivo la imposibilidad de contratar un psicólogo con jornada completa. Sin embargo, respecto de los recursos en dinero que llegan, por concepto del LPT; también expresan disconformidad por la poca oportunidad en el tiempo de su traspaso al liceo.</p>

Subcategoría 6.1.: RECURSOS INTERNOS	CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO 5	IDIOSINCRÁSICO
<p><b>Recursos materiales escasos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estiman que son insuficientes los recursos para el apoyo de la docencia que llegan al establecimiento.</li> <li>- Sienten, los docentes de Historia, que su asignatura es discriminada, porque no cuentan con textos específicos.</li> <li>- Manifiestan, los docentes de Historia, haber sido dañado con las determinaciones a nivel curricular y de entrega de textos.</li> <li>- Cuestionan a la reforma educacional, delegando las responsabilidades pedagógicas y de aprendizaje a la falta de recursos</li> <li>- Valoran y expresan expectativas en torno a la nueva infraestructura, ya que estiman les proporcionará mayores facilidades para desarrollar su quehacer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el grupo N° 5 los <i>recursos materiales</i> son analizados como escasos en relación con las necesidades de la práctica docente. En este sentido, los docentes de Historia sienten que han sido discriminados por no contar con textos específicos para su asignatura, además, de consignar que han sido dañados en la reestructuración curricular que implementó la reforma educacional.</li> <li>⇒ En el Grupo N° 5 estiman que en relación con los <i>recursos materiales</i>, lo que más les beneficiará será la nueva infraestructura que tendrá el liceo, en el marco de la implementación de la JEC.</li> </ul>

Subcategoría 6.2.: RECURSOS EXTERNOS		CRITERIOS DE ASOCIACIÓN
GRUPO N° 4	GRUPO N° 5	CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
<p><b>Poca participación en las decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Piensan que la Ley de Subvenciones como un recurso externo que condiciona las posibilidades del liceo</li> <li>- Declaran la falta de injerencia en las políticas educacionales de los actores del liceo.</li> </ul>	<p><b>Contradicciones y coincidencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entran en contradicciones en la valoración de los apoyos que el establecimiento recibe del Ministerio de Educación.</li> <li>- Coinciden en que los recursos siempre son insuficientes frente a tan diversas necesidades.</li> </ul> <p>Coinciden en que los textos escolares son suministrados por el Ministerio de Educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ven a la Municipalidad como un organismo que generalmente está en déficit, puesto que la experiencia de relación está marcada por esa constante</li> </ul>	<p>En relación con los recursos externos en los grupos N° 4 y, especialmente, en N° 5 se aprecia una cierta confusión para distinguir qué recursos son internos cuáles son externos al liceo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En el Grupo N° 4 piensan que la Ley de Subvenciones es la que limita las posibilidades del liceo. Al mismo tiempo, evidencian malestar por la falta de injerencia que tienen los actores del liceo en las políticas educacionales.</li> <li>⇒ En el grupo N° 5 expresan posiciones distintas respecto de los apoyos que reciben del Ministerio de Educación, coincidiendo en la percepción que los recursos siempre son insuficientes. Al mismo tiempo, expresan claridad cuando reconocen que los textos escolares son suministrados por el MINEDUC.</li> <li>⇒ En el grupo N° 5 perciben a la Municipalidad como un organismo que debiera proveerlos de <i>recursos externos</i>, pero que generalmente está en déficit.</li> </ul>

## **ANEXO 2**

## Triangulación categoría nº 1: Concepto de gestión escolar

### SUBCATEGORÍA 1.1.: Percepción de la gestión

#### Caracterización

##### (GRUPO 1)

- Le otorgan un carácter multidimensional, con responsabilidades y roles diversos.
- Significan la gestión como un referente positivo, lo que les permite identificarse con ella desde su quehacer docente.
- Distinguen entre los tipos de gestión y las diversas responsabilidades, así como estilos de gestión.

##### (GRUPO 2)

- Distinguen una gestión autocrática a la que le atribuyen la causa de algunos sufrimientos.
- Representan una gestión democrática, que la relacionan con la realización de sus sueños
- Mantienen la idea de aplicarse la gestión como tarea de todos y no sólo de los directivos.
- Significan la gestión en términos de la centralidad que le otorgan a la acción de ésta en sus vidas profesionales.
- Vinculan la gestión con la capacidad que permita el buen aprovechamiento del recurso humano en el establecimiento.

Asocian la gestión con lo administrativo y con lo pedagógico, cerrando el círculo de que es todo aquello que se hace internamente en el establecimiento

#### Arquetipos

##### (GRUPO 1)

- Identifican roles de gestión que circulan entre: ser docente de aula, profesor jefe, miembro del departamento de asignatura, integrante del Equipo de Gestión, directivo e incluso dirigente sindical.
- Relevan a la gestión pedagógica como la primera y principal, en relación con otras.
- Evidencian el estilo horizontal de la gestión cuando se coordinan acciones entre pares.
- Silencian la existencia de otros estilos que se oponen al horizontal.
- Construyen una concepción de gestión clasificada, aplicando el principio de ordenamiento: “la primera gestión”.

**Conceptualizaciones****(GRUPO 2)**

- Comprenden la gestión como un conjunto de acciones generales.
- Reconocen acciones internas del establecimiento como parte de la gestión.
- Conciben globalmente a la gestión como una estrategia institucional.
- Relacionan el quehacer pedagógico en el aula con la gestión.
- Atribuyen, a veces, a la gestión un rol más administrativo en su relación con el alumno.
- Evidencian una conceptualización de la gestión mediatizada por la presencia de directivos en el marco de la enunciación.

**Conceptualización****(GRUPO 4)**

- Perciben que es todo aquello que tiene que ver con lo administrativo.
- Construyen, los directivos, una conceptualización de la gestión con una clara preeminencia a lo administrativo por sobre lo pedagógico

**Oportunidades en la gestión****(GRUPO 2)**

- Valoran el estilo de liderazgo de la gestión en el liceo, que propicia su desarrollo, percibe las necesidades y permite la colaboración para lograr los objetivos.

**Dificultades en la gestión****(GRUPO 2)**

- Evidencian las necesidades no resueltas por la gestión, negándose a precisar a qué nivel.
- Representan diversas problemáticas del Liceo, en medio de la tensión implícita.
- Revelan en el discurso una cierta presión para no criticar la gestión.
- Asocian el desempeño docente, posible falta de competencia del docente, con el fracaso de los alumnos/as.
- Vizualizan medianamente las metas y desafíos del Programa Liceo Para Todos

**Involucramiento****(GRUPO 3)**

- Sienten que es una práctica que puede ser aprendida y, más aún, puede ser cultivada colectivamente.
- Representan una actitud positiva de la gestión que los lleva a posicionarse en el rol de gestionadores.
- Sienten que hacen gestión producto de una vocación.
- Entienden que tienen que involucrarse para entregar un buen “producto”.
- Sienten que la gestión es un concepto que no les es ajeno, sino por el contrario ellos trabajan y reflexionan acerca de él permanente
- Hacen un importante esfuerzo por resignificar la gestión desde la realidad propia del liceo, de los actores en sus diferentes roles y de los desafíos actuales.

**(GRUPO 5)**

- Dicen vivenciar la gestión a través de la toma de decisiones.
- Representan la participación como una dádiva más que como el legítimo derecho a participar.

**Actores de la gestión****(GRUPO 3)**

- Estiman, los docentes, que son gestores, haciendo una necesaria distinción entre una gestión de tipo directiva y una gestión docente.
- Sostienen que la gestión del director es más amplia, pues incluye todo el quehacer del establecimiento.
- Evidencian dos conceptos en tensión: lo administrativo y lo pedagógico, asumiendo un concepto más amplio como lo es la gestión educativa.

**Tipificaciones****(GRUPO 4)**

- Vinculan la gestión con la administración, implicándola con el funcionamiento del establecimiento y dirección de proyectos.
- Asocian a la gestión la oportunidad de subsistir como establecimiento escolar.
- Instituyen las diferentes dimensiones que tiene el gestionar un establecimiento como son: lo pedagógico, las direcciones, recursos humanos y servicios.

**SUBCATEGORÍA 1.2.: Evaluación de la gestión****Resultados****(GRUPO 1)**

- Valoran, como logros de la gestión, la incorporación al Programa Liceo Para Todos.
- Concentran los fracasos de la gestión en los bajos resultados obtenidos en el SIMCE, a pesar de los esfuerzos.
- Asocian el fracaso al bajo desarrollo de capacidades intelectuales de sus alumnas.

**(GRUPO 3)**

- Perciben dificultades, que están relacionadas con los bajos resultados.
- Atribuyen como causa visible de los bajos resultados a las alumnas que tienen problemas.
- Expresan un sentimiento de malestar y tensión por la falta de correspondencia entre el esfuerzo que se está haciendo y los bajos resultados.
- Estiman que el bajo rendimiento en asignaturas científicas gravita en las posibilidades de disminuir la repitencia, el bajo rendimiento o la deserción.
- Muestran preocupación por buscarle solución a la baja de los aprendizajes en las áreas científicas.
- Se debaten entre una suerte de valoración y reconocimiento por una buena gestión y el contraste con los “malos” resultados.
- Evalúan positivamente la gestión desde la perspectiva de los logros, aún cuando no se han cumplido las metas de mejoramiento de la calidad.

**(GRUPO 4)**

- Perciben los resultados del SIMCE como indicadores de gestión, ya que a partir de ellos se estaría evaluando la gestión institucional y la gestión del aula.
- Dicen expresar un cierto “dolor” por la poca valoración del Ministerio ante el esforzado trabajo del docente con los alumnos y alumnas del liceo.
- Evalúan positivamente la gestión desde la perspectiva de los logros, aún cuando no se han cumplido las metas de mejoramiento de la calidad.

**Clima organizacional****(GRUPO 1)**

- Evalúan positivamente la vinculación de la práctica pedagógica y la gestión.
- Declaran que hay libertad para expresarse y tomar decisiones curriculares.
- Construyen una imagen positiva del clima de trabajo.
- Valoran la libertad como concepto generador del ambiente no presionante.
- Sostienen que el ambiente de libertad se debe al nivel de conciencia y responsabilidad con que han asumido las tareas.
- Aprecian el reconocimiento a la gestión personal, relacionándola con la actitud positiva con que desarrollan sus tareas algunas personas
- Contrastan con aquellos que ven dificultades para realizar una buena gestión, pedagógica, especialmente.

## SUBCATEGORÍA 1.2.: Evaluación de la gestión

### Clima organizacional

#### (GRUPO 3)

- Declaran como ventaja contar con un grupo humano comprometido, al que le atribuyen los éxitos de la gestión, principalmente.
  - Validan, igualmente, la presencia de un líder que pueda conducir al proceso de desarrollo de una institución de manera asertiva.
  - Estiman que la gestión del liceo ha evolucionado, que existe un clima de participación y compromiso, entre otros.
  - Revelan una percepción negativa de la gestión, porque los docentes no cuentan con espacios y tiempos suficientes para mejorar sus prácticas.
  - Sienten que el clima emocional marca fuertemente los espacios de trabajo, sobretodo si persisten barreras infranqueables como el espacio/tiempo restringido.
- Valoran altamente, dentro de la cultura organizativa, lo comunicacional, en consecuencia, reclaman espacios y tiempos para hacer una buena gestión.

### Políticas ministeriales

#### (GRUPO 1)

- Representan la evaluación de la gestión bajo la influencia de las diversas intervenciones que realiza el Ministerio de Educación.
- Relacionan los logros de la gestión con el trabajo que ellos venían realizando y los programas del Ministerio.
- Estiman que los programas les han permitido identificar sus aciertos y fortalecerlos, dándoles organización y sistematización a sus acciones.

#### (GRUPO 5)

- Perciben la Reforma Educacional desde su génesis como un hecho más bien negativo, porque ha faltado de la participación de los docentes.
- Manifiestan que la Reforma Educacional ha “dado tumbos”, dado que se ha avanzado muy poco en la autonomía, más bien se ha ido en retroceso.
- Sienten que la Reforma ha sido poco asertiva y no coincide con los requerimientos de la realidad.
- Critican los sistemas de promoción por la “permisividad” de dejar avanzar en los niveles a alumnos que no tienen los aprendizajes básicos.
- Evalúan negativamente la existencia del “plan diferenciado”, porque está dirigido a una proporción menor de estudiantes.
- Sienten que la Reforma genera profundas discrepancias entre las expectativas que poseen los profesores y las posibilidades de los alumnos con lo que exige el Ministerio.
- Consideran un grave error la supresión en los programas de ciencias sociales la enseñanza de la economía y la educación cívica

#### (GRUPO 4)

- Construyen una percepción de prescindencia del Equipo de Gestión, dada la autonomía profesional con que dicen trabajar.
- Evidencian, de acuerdo al rol del equipo de gestión, la distancia que existe entre el sentido de la política educacional y la forma como es asumida por los directivos del liceo.
- Revelan la oposición ideológica del docente/directivo frente a la JEC, porque ésta asume una problemática social.
- Perciben la JEC más bien con desconfianza, por el desconocimiento que tienen de ella.
- Expresan cierta tensión frente al desafío de atender las Necesidades Educativas Especiales (NEE).
- Manifiestan rechazo a la atención de los casos especiales y estiman que se deben excluir del sistema.

### SUBCATEGORÍA 1.2.: Evaluación de la gestión

- Comprenden que son sólo ejecutores de las políticas, pues no tienen participación en sus definiciones.
- Evidencian desconocimiento del sentido de las políticas, expresando resistencia

#### Apreciaciones distintas

##### (GRUPO 1)

- Sienten que lo están haciendo bien y que lo que cabe es hacer algunos ajustes generales.
- Estiman que hay problemas de fondo como la falta de coordinación para realizar ciertas acciones, pero son acallados por los que sostienen lo contrario.
- Coinciden que en atribuirle los fracasos de la gestión al nivel de las estudiantes que tiene el Liceo.

#### Negaciones

##### (GRUPO 1)

- Representan una imagen de la evaluación de la gestión con ciertas mixturas y contradicciones.
- Confunden a los sujetos de la gestión y se desligan de sus propias responsabilidades.

#### Oportunidades en la gestión

##### (GRUPO 2)

- Valoran el estilo de liderazgo de la gestión en el liceo, que propicia su desarrollo, percibe las necesidades y permite la colaboración para lograr los objetivos.

#### Dificultades en la gestión

##### (GRUPO 2)

- Evidencian las necesidades no resueltas por la gestión, negándose a precisar a qué nivel.
- Representan diversas problemáticas del Liceo, en medio de la tensión implícita.
- Revelan en el discurso una cierta presión para no criticar la gestión.
- Asocian el desempeño docente, posible falta de competencia del docente, con el fracaso de los alumnos/as.
- Vizualizan medianamente las metas y desafíos del Programa Liceo Para Todos

#### Desafíos actuales

##### (GRUPO 3)

- Creen en la posibilidad de mejorar la realidad del liceo, a partir de la reflexión y planificación colectiva.
  - Estiman que el relevamiento de la escuela como lugar de la gestión, ha complejizado su tarea.
  - Sienten que el sin número de demandas que recaen sobre la escuela son parte de un contexto complejo.

**SUBCATEGORÍA 1.2.: Evaluación de la gestión****Cambios en el sistema****(GRUPO 3)**

- Sienten que se ha transitado desde una gestión más bien autocrática a una un poco más democrática.
- Valoran el que se analice y reflexione acerca de los resultados obtenidos, sin que ello implique una sanción por parte del Ministerio.
- Representan las pasantías nacionales como una experiencia muy valiosa y de reconocimiento de la gestión del establecimiento.
- Expresan una notoria evolución en el modo de percibir la gestión desde la práctica.

**Externalizan responsabilidades****(GRUPO 3)**

- Dirigen la crítica a la gestión del sistema y no a las acciones internas del establecimiento.
- Deslindan responsabilidades acerca de los resultados, pues las condiciones de las alumnas no son responsabilidades del docente.

**(GRUPO 4)**

- Atribuyen el fracaso en los resultados a factores externos y, principalmente, al Ministerio Educación.
- Estiman que el actual sistema educativo es el causante de los malos resultados a que ha arribado este liceo.
- Consideran que son actores ajenos a ellos quienes no cumplen con lo que se podría esperar de una buena gestión.

**Alumnos****(GRUPO 4)**

- Sienten que las formas de “enjuiciamiento” que se hacen al sistema están vinculadas al error que se comete de otorgar mayor permisividad a los alumnos
- Evidencian un discurso intolerante, que propicia actitudes más bien opresivas en el trato con los alumnos.
- Molestan las nuevas disposiciones de parte de Ministerio de respaldar y ser garantía del respeto a los derechos y libertades de los y las estudiantes.
- Estiman que se les ha negado el apoyo para sancionar a los alumnos, lo que ha ido rebajándolos en su autoridad.
- Evidencian un discurso hegemónico, donde predominan las formas de dominación clase social.
- Expresan en el discurso negación del otro (alumno), la desvaloración de la persona del alumno.

**(GRUPO 4)**

- Estiman que el desarrollo de una gestión efectiva, es la falta de espacios laborales para los alumnos.
- Declaran que la realidad social de los y las estudiantes más el compartimiento de las familias son situaciones que conspiran contra una buena gestión.

**Apoderados****(GRUPO 4)**

- Perciben la relación padre e hijo como permisiva no responde a la idea de padre que ellos esperan.
- Sienten que los padres más que colaborar con los propósitos educativos del establecimiento, actúan en complicidad con el hijo o hija.
- Declaran la poca asistencia a reuniones de los padres y apoderado y la poca regularidad con que acuden al liceo.

**(GRUPO 5)**

- Significan la relación con los padres y apoderados como deficiente en los aspectos pedagógico y administrativo.
- Declaran que los padres rechazan el LPT por la entrega de becas a alumnos con menores rendimientos y con mal comportamiento.

**Participación en la gestión****(GRUPO 5)**

- Valoran la posibilidad conversar, de interrelacionarse, de vincularse en forma regular con sus pares.
- Sienten que la participación en la toma de decisiones ha sido un mecanismo importante que le ha dado relevancia a la presencia de los docentes el funcionamiento del liceo.
- Afirman que falta participación de los profesores en la JEC, como lo fue en las decisiones de la construcción del nuevo liceo.

## Triangulación categoría n° 2: Espacios de gestión escolar

### SUBCATEGORÍA 2.1.: Escenarios

#### Caracterización de los escenarios

##### (GRUPO 1)

- Distinguen dos tipos de escenarios físicos: el liceo y el aula.
- Destacan como un espacio y referente de gestión al PEI, mencionándolo reiteradamente.
- Representan escenarios de gestión, respondiendo a la percepción de lo institucional, a “lo establecido”.
- Reconocen al Equipo de Gestión como el escenario en que se deciden aspectos importantes para el liceo.
- Excluyen a los Equipos Profesionales de Trabajo como escenarios de gestión instalados en la realidad del liceo.

##### (GRUPO 3)

- Distinguen entre espacios preestablecidos o planificados por la institución y espacios creados por ellos.
- Aprecian un clima organizacional en que prevalece la representación social y la colaboración.
- Critican los espacios de participación de los actores por lo limitado en los modos de operar y de ejercer el poder.

##### (GRUPO 5)

- Asocian los escenarios de gestión con los nuevos dispositivos organizacionales del liceo.
- Identifican al equipo de gestión (EG), los grupos profesionales de trabajo (GPT), las reuniones de apoderados y reuniones de docentes por asignaturas con otros establecimientos.
- Visualizan en estos espacios la oportunidad de poner en evidencia las tensiones, conflictos que genera la realidad.
- Valoran la participación en la gestión, por la concurrencia de más actores
- Expresan las lógicas que operan en la escuela, sobre el concepto de familia y la responsabilidad del fracaso escolar.
- Sienten que estos escenarios son limitados, en términos del tiempo de los actores.

#### Los escenarios de la práctica

##### (GRUPO 1)

- Relevan a los que son instituidos por la práctica de la institución y de las personas.
- Instituyen escenarios informales, que responden a las características y condiciones de su quehacer docente.

## SUBCATEGORÍA 2.1.: Escenarios

### Escenarios y el aprendizaje

#### (GRUPO 1)

- Sienten que las políticas educacionales desafían su práctica en el aula, al reconocer escenarios diversos para el aprendizaje.
- Estiman que el elemento clave para percibir nuevos escenarios está dado por la capacidad de inventiva de los actores.
- Tipifican escenarios para la gestión escolar y pedagógica como: abierta, flexible y dinámica.
- Asumen la diversidad de escenarios como una influencia determinada por los cambios y los desafíos al sistema escolar.
- Identifican con dificultad lugares e instancias como escenarios para el aprendizaje, más no así para la gestión.

### La comunidad

#### (GRUPO 2)

- Perciben que la acción educativa corresponde a un amplio escenario.
- Significan la comunidad como un escenario de compromisos que se corresponde con un mandato de Estado, institucional y profesional.

### Equipo de Gestión

#### (GRUPO 3)

- Reconocen en él una instancia establecida, sistemática y permanente en su desarrollo
- Vinculan su accionar con la revisión permanente del quehacer y con la proyección del liceo.
- Estiman que es una instancia de gestión participativa, pero que no garantiza la participación.
- Identifican en él un escenario o instancia en que se articula el poder del liceo.

#### (GRUPO 5)

- Valoran la presencia de más estamentos en la reflexión acerca de distintas decisiones.
- Creen en aquello que “más personas piensan más que una”, lo que permitiría tomar decisiones más asertivas.
- Reconocen que no se toman grandes decisiones que afecten el proceso educativo.

### Las políticas y los espacios

#### (GRUPO 3)

- Evidencian la discrepancia entre un discurso político que habla de participación y una práctica que comunica una relación vertical.
- Creen que con la Reforma los espacios y los tiempos de la escuela no se han modificado en lo esencial.
- Evalúan que si se han reformado los espacios en términos de tipificación y de sus propósitos, en alguna medida.

## SUBCATEGORÍA 2.1.: Escenarios

### Espacios forjados en la práctica docente

#### (GRUPO 3)

- Declaran haber aprendido a optimizar los espacios de manera creativa, por la propia dinámica de su quehacer.
- Evidencian que la mayoría de las ocasiones trabajan con la emergencia, cuestión que les hace establecer ilimitados espacios.
- Se representan así mismo como personas abnegadas y creativas que han construido estos “escenarios provisorios”.
- Estiman que estos espacios expresan con más nitidez la voluntad de colaborar con la gestión más allá de los formales.

### El aula y la docencia

#### (GRUPO 4)

- Perciben el aula como un espacio de gestión fundamental.
- Elaboran una nueva representación del aula y, con ello, del quehacer docente.

### Reunión de padres

#### (GRUPO 4)

- Representan a éstas como un espacio de gestión, que permite la vinculación con la comunidad.
- Vinculan su quehacer con los padres y apoderados con la posibilidad de difusión con la comunidad.
- Conservan una percepción predominantemente tradicional del rol de esta entidad.
- Piensan este espacio para informar a los padres acerca del rendimiento y el comportamiento de sus hijos.
- Insinúan la idea de que los padres puedan participar, de acuerdo con las reglas que el establecimiento tiene previamente.

#### (GRUPO 5)

- Identifican las reuniones de apoderados como una instancia de gestión que no es nueva.
- Declaran que esta instancia no es colaboradora del quehacer del establecimiento.
- Representan esta instancia deslegitimada y estigmatizada por la presencia femenina, exclusivamente.
- Declaran no confiar en la capacidad de las mujeres para el control de la disciplina de sus hijos, nietos o sobrinos.

### Equipos Profesionales de Trabajo

#### (GRUPO 5)

- Es valorada como una instancia de participación y por la capacidad de generar reflexión entre los docentes.
- Problematican la posibilidad de constituir equipo, porque no se cuenta con la presencia permanente de todos los docentes.
- Sienten al GPT como una positiva instancia, pero genera frustración por las limitaciones de la realidad del establecimiento.

**SUBCATEGORÍA 2.1.: Escenarios****Reuniones de los Docentes por Asignaturas****(GRUPO 5)**

- Identifican este espacio como verdaderos encuentros, en que se dan espacios de “*catarsis*”.
- Sienten este espacio como el más significativo desde el punto de vista pedagógico y profesional.
- Valoran la posibilidad de compartir sus percepciones respecto de los bajos logros de sus estudiantes.
- Comparten el diagnóstico que en la educación municipalizada les corresponde trabajar con una población compleja.

**SUBCATEGORÍA 2.2.: Programas y proyectos****GRUPO 1****El Proyecto Educativo Institucional****(GRUPO 1)**

- Perciben en él una especie de “paraguas” en el cual se cobijan todos los proyectos.
- Identifican un elemento orientador de las diversas acciones del establecimiento.
- Significan como una primera instancia que convocó a la participación.
- Declaran la universalidad que tiene para la gestión del Liceo, pues allí están las disposiciones acordadas.

**Liceo Para Todos****(GRUPO 1)**

- Evalúan positivamente el LPT, porque ha propiciado la posibilidad de reflexionar sobre su trabajo y de contar con el apoyo de profesionales externos.
- Creen que el programa apunta a superar el problema de la deserción escolar.
- Profundizan aspectos vinculados con su quehacer, poniéndolos en directa relación con su realidad.
- Instituyen al LPT como un programa emblemático a partir de las acciones que conlleva.
- Señalan que las acciones sociales y educativas del programa coinciden con lo venían desarrollando.
- Dicen verse representados en este programa, porque aborda las necesidades que ellos buscaban satisfacer.

**(GRUPO 2)**

- Asumen el LPT como un hecho de la realidad y por lo tanto pasa en forma casi natural a ser parte de la gestión.
- Expresan un vago involucramiento en el diagnóstico y decisión por parte de los docentes.

**(GRUPO 3)**

- Visualizan la inserción en el LPT como “hito” de la gestión por proyectos.
- Valoran el que se le solicitara la opinión a los docentes para definir si ingresaban al programa o no.
- Significan la adscripción a este programa como el “sacrificar” la imagen del liceo por el beneficio de sus alumnas.
- Suscriben a este programa como la oportunidad de gestionar recursos que beneficien al establecimiento y a los alumnos.
- Expresan poco o nada de comprensión acerca de la esencia y el sentido principal del programa.
- Estiman que con el sólo hecho de haber accedido a participar ya se hizo un importante compromiso.

**SUBCATEGORÍA 2.2.: Programas y proyectos****Liceo Para Todos****(GRUPO 4)**

- Visualizan a este programa como un escenario clave para la gestión.
- Muestran una fuerte resistencia a la orientación de éste.
- Rechazan la beca que se otorga a los estudiantes más vulnerables académica y socialmente.
- Perciben las acciones como medidas de tipo social, resistiéndose a asumir la “discriminación positiva”.
- Objetan que se “premie” a un estudiante que tiene un mal comportamiento.
- Rechazan que el liceo y la educación, en general, asuman las problemáticas sociales de los estudiantes.
- Hacen una drástica separación entre lo social y lo educativo.

**(GRUPO 5)**

- Reflexionan acerca del LPT como el proyecto que más espacio les ha proporcionado para participar en la gestión.
- Valoran la acción del Estado, cuando es capaz de sensibilizarse frente a realidades distintas.
- Visualizan como tarea convencer a los apoderados respecto del sentido de la beca.

**Proyectos Propios****(GRUPO 1)**

- Rotulan como espacio de gestión los proyectos que emergen del devenir propio del liceo.
- Sienten que se legitiman como gestores con iniciativas propias y no sólo como participantes de los programas.

**Percepciones de los proyectos****(GRUPO 1)**

- Perciben que son espacios para la participación de todos en la gestión.
- Revelan algunos grados de marginación o de automarginación en lo que se refiere al Proyecto Educativo Institucional.

**Diferencias de percepción****(GRUPO 2)**

- Expresan una evolución sustantiva en la concepción de los escenarios de la gestión al otorgarle a los diferentes Programas la categoría de espacios de gestión.
- Sienten que no están participando de la gestión, puesto que siguen atribuyendo las tareas de la gestión a un grupo reducido del establecimiento.

**SUBCATEGORÍA 2.2.: Programas y proyectos****Caracterización****(GRUPO 3)**

- Consideran que forman parte de un “hacer” que se define tanto por iniciativas propias como por solicitud del Ministerio.
- Destacan la gestión por proyectos, dando lugar al surgimiento de una nueva cultura en el liceo.
- Implican en un solo concepto los proyectos propios y los propuestos por el Ministerio.

**(GRUPO 5)**

- Perciben una zona para la gestión, la participación y articulación interna.
- Permiten la toma de decisiones en conjunto, asumiendo una nueva práctica de gestión.
- Relevan el tener que priorizar en medio de un contexto de distintas necesidades como una tarea compleja.
- Resuelven, sobre asuntos económicos menores, pues los recursos que se disponen son escasos.
- Sienten que la dinámica del liceo ha cambiado con la Reforma y ha configurado en un territorio más heterogéneo.

**Jornada Escolar Completa****(GRUPO 4)**

- Representan negativamente a este proyecto al igual que el LPT.
- Adjudican a la JEC la poca relación de los padres con sus hijos.
- Estiman que la JEC propicia espacios y tiempos para alejar a los padres de sus responsabilidades.
- Representan la JEC sobre la base de imágenes construidas a raíz de las informaciones transmitidas por actores de otros establecimientos.
- Generan una percepción negativa de la JEC promovida, principalmente por el directivo del establecimiento.
- Refuerzan la idea de que la JEC no va a solucionar ni mejorar nada, por el contrario va a afectar la vida familiar.

**SUBCATEGORÍA 2.2.: Programas y proyectos****Jornada Escolar Completa****(GRUPO 5)**

- Visualizan la JEC como una instancia nueva, por lo que han ido sabiendo de otros establecimientos en que ya está instalada.
- Esperan que se cumpla el propósito de que se desarrolle en lo posible toda la actividad escolar en el establecimiento.
- Elaboran una idea, aún, confusa sobre la JEC, que se ha ido transmitiendo a través de las representaciones que poseen otros.

**El LPT y la JEC****(GRUPO 4)**

- Representan la tensión entre las políticas de gobierno y la concepción que tienen sobre estos programas.
- Estiman que a partir de estos programas el Ministerio está cambiando el rol educativo de la escuela a un rol eminentemente social.
- Caracterizan estos programas más que como espacios para gestión como obstáculos.

## Triangulación categoría nº 3: Tiempo de la gestión escolar

### SUBCATEGORÍA 3.1.: Pasado y presente

#### Cambios

##### (GRUPO 1)

- Constatan a través del tiempo los cambios operados en el Liceo.
- Atribuyen los cambios en gran parte a la Reforma Educacional.
- Evalúan positivamente el cambio de estilo de la gestión del Ministerio.
- Expresan los cambios operados en el Liceo más como observadores y no como partícipes de ellos.

#### Caracterización

##### (GRUPO 3)

- Perciben el impacto de la gestión como un nuevo concepto que influyó en la cultura de la escuela.
- Revelan la incomprensión de algunos de estos nuevos conceptos.
- Evalúan positivamente la incorporación de la expresión gestión en su quehacer.

##### (GRUPO 5)

- Instituyen una categoría que les permite dar cuenta de los cambios desde su propia experiencia.
- Perciben una nueva gestión, a partir de la toma de conciencia que muchas de las tareas que realizaban estaban en ese marco.
- Expresan el cambio de sentido de la gestión que tiene la virtud de convocar a más personas.
- Perciben cambios en las oportunidades que se abren a los docentes de participación en la toma de decisiones en el liceo.

#### Nuevos roles

##### (GRUPO 3)

- Revelan como cambio que la administración del liceo antes estaba centrada en el director y prescindía de la coordinación con otros.
- Visualizan los nuevos roles en la perspectiva del tiempo como indicadores de los cambios.

#### Nuevos modos

##### (GRUPO 3)

- Evidencian el desplazamiento del poder que poseía el docente con la condescendencia con que se asume el protagonismo del alumno.
- Sienten que la participación es la clave en este nuevo modo de realizar las diferentes acciones en el liceo.

**Cambios en las políticas****(GRUPO 4)**

- Afirman que el nivel de exigencia para promover a los alumnos de un curso a otro ha disminuido.
- Sienten que la integración escolar es una sobre exigencia a los establecimientos y a los docentes.
- Sienten que las metas antes estaban más definidas y que la flexibilización ha dejado de lado la calidad.

**Clima institucional****(GRUPO 4)**

- Revelan la idea que la labor docente, hoy, no cuenta con el respaldo de las autoridades.
- Instituyen el tiempo como una dimensión evaluadora de las nuevas prácticas en el liceo.

**Ministerio de Educación****(GRUPO 4)**

- Manifiestan la reiterada tensión con las políticas de equidad del Ministerio y con la condición social los padres.
- Representan en el invariable tiempo un baremo para criticar los programas del Ministerio.

**Familias****(GRUPO 4)**

- Perciben poco compromiso de las familias.
- Relacionan motivación de las madres por trabajar fuera del hogar con el consumismo.

**SUBCATEGORÍA 3.2.: Tiempo pedagógico y administrativo****Escasez del tiempo****(GRUPO 1)**

- Aluden frecuentemente las dos únicas horas que disponen para realizar trabajos fuera del aula.
- Señalan que afecta la posibilidad de desarrollar una mejor gestión.
- Afirman que puede afectar la salud de los docentes, su tranquilidad.
- Sienten que cada vez son más exigidos por las tareas que el liceo ha ido asumiendo.

**(GRUPO 3)**

- Reclaman por la escasez de tiempo, que es visualizado como el gran obstáculo.
- Resienten quienes tienen que lidiar con el tiempo pedagógico y las demandas del tiempo administrativo, a la vez.
- Viven en la contradicción que significa la coexistencia entre la necesidad de innovar y una concepción del tiempo antigua.

**(GRUPO 5)**

- Representan la falta de tiempo a partir de las actuales demandas de participación.
- Presentan como obstáculo la no coincidencia de los horarios de los docentes, que les impide contar con tiempos comunes.
- Perciben un tiempo administrativo que no coincide con los tiempos reales de los docentes.

**Tiempo extraordinario****(GRUPO 1)**

- Representan el tiempo extraordinario que dan al liceo como una entrega de amor, un apostolado.
- Manifiestan que la donación de tiempo extraordinario, ha implicado restarle tiempo al descanso.
- Revelan que esta donación de tiempo disminuye su imagen profesional.

**(GRUPO 3)**

- Sienten las exigencias de tiempo a los docentes como un exceso.
- Representan este tiempo como parte de las diversas acciones que realizan en bien de sus alumnas.
- Revelan malestar, porque se le está restando al tiempo de uso personal para ponerlo al servicio del liceo.

**(GRUPO 5)**

- Les expresan que la realidad social de los alumnos es demandante de más tiempo por la necesidad de más atención.
- Comprometen tiempo para orientar y acompañar a los estudiantes becados a invertir el dinero conferido.
- Sienten que tienen que estar dando más tiempo del que por horario corresponde.

**Tiempos para actividades diversas****(GRUPO 1)**

- Necesitan tiempo para la docencia, la preparación de clases, evaluar los aprendizajes, coordinar acciones con el departamento de asignatura, participar en proyectos, reuniones y atención de padres.

**Dificultades con el tiempo****(GRUPO 2)**

- Expresan la complejidad que implica la organización del tiempo del Sistema Dual en relación con el del liceo.
- Reflexionan la posibilidad de compatibilizar los tiempos de las clases con los tiempos de uso personal.

**Apreciaciones positivas****(GRUPO 2)**

- Valoran que en la distribución del tiempo la disponibilidad para adecuar los horarios a las necesidades de las personas.

**Tiempo de supervisión de prácticas****(GRUPO 3)**

- Revelan el conflicto que genera bregar con el tiempo de la empresa en desmedro de su tiempo personal.

**Las innovaciones v/s escasez de tiempo****(GRUPO 3)**

- Manifiestan frustración porque el empleo de las TICs no son suficientes para resolver la escasez de tiempo del docente.
- Sienten que la realidad sobrepasa los buenos proyectos.
- Prueban que no se dispone de tiempo para trabajar en red.

**Atención a la diversidad****(GRUPO 4)**

- Perciben que la integración de los alumnos con NEE, hace más compleja la distribución del tiempo aula.
- Revelan que el ochenta por ciento del tiempo del docente en el aula está destinado a atender a los niños con necesidades educativas especiales (NEE)

## Triangulación categoría n° 4: Actores de la gestión

### SUBCATEGORÍA 4.1.: Actores del liceo

#### Caracterización

##### (GRUPO 1)

- Reconocen su participación como actores de la gestión, involucrando y comprometiendo a “todos”.
- Establecen diferencias de participación, en términos de dimensiones y de responsabilidades.
- Significan la gestión como un referente más amplio que se abre a la acción de otros actores, que van más allá de los directivos.
- Representan contradictoriamente el discurso inclusivo de la gestión al enfatizar en la estratificación de las responsabilidades.
- Perciben en las prácticas discursivas del grupo una cierta presión social sobre el pensamiento individual.
- Significan las características personales de los actores como elementos claves para la gestión.

##### (GRUPO 2)

- Establecen determinados modos de participación, por ejemplo, el Equipo de Gestión es el que analiza las problemáticas del establecimiento.
- Evidencian una cierta presión para reconocer una participación que probablemente todos no sienten.
- Perciben de manera diversa la gestión en el liceo cuando se refiere a la participación que les cabe en ésta.

##### (GRUPO 3)

- Visualizan una actuación en la gestión en que todos son responsables, reconociendo a la vez la existencia de una “cabeza”.
- Manifiestan las nuevas creencias acerca de escuela, desarrollando un mayor compromiso.

##### (GRUPO 5)

- Perciben un panorama desalentador para la gestión interna causada por los agentes externos.
- Revelan un doble discurso acerca de la autonomía, que la relacionan con la calidad profesional y con el medio para sancionar libremente a los alumnos.
- Clasifican dos tipos de entidades: la vinculada directamente con el ámbito educativo y la de carácter comunitario.
- Revelan resistencia ideológica para asumir políticas educativas, que favorezcan la discriminación positiva.

Distinguen como agentes educativos externos al Ministerio de Educación y a la Municipalidad.

#### Docente de aula

##### (GRUPO 1)

- Caracterizan la gestión del profesor como la realización de acciones directas en el aula.
- Instituyen al profesor de aula como gestor básicamente.

**Niveles de involucramiento****(GRUPO 1)**

- Significan a la Reforma como referente con el cual se deben comprometer todos los actores en el liceo.
- Distinguen niveles de compromiso distintos de los actores con la Reforma: los más involucrados, que son los profesores, a los menos, que son los alumnos.
- Diferencian entre los actores más entusiastas y los distantes para emprender las diversas tareas en el Liceo.
- Advierten que dentro del establecimiento no todos actúan al mismo ritmo que los acontecimientos lo requieren.

**Participación****(GRUPO 2)**

- Revelan que para algunos directivos sufragar es sinónimo de participación.
- Evidencian tensión por la supuesta horizontalidad de las relaciones de los docentes con directivos en el liceo.
- Buscan evidenciar una comunicación fluida con el sindicato como una forma de lograr aprobación en el discurso.
- Representan la participación de los actores con el desempeño de algún rol dentro de la escena escolar.
- Visualizan entre los actores del liceo: al centro de alumnas, centro de padres, orientación, encargada de evaluación, presidenta del sindicato, entre otros.

**Profesor jefe****(GRUPO 2)**

- Representan el rol del Profesor Jefe como el actor que tiene que poseer características de líder.

**Espacios de actuación****(GRUPO 3)**

- Significan la participación de los actores como un contenido en todas las líneas de trabajo, pero a nivel micro.
- Legitiman al E.G. como un espacio y oportunidad de participación, atribuyéndole la capacidad de pensar colegiadamente.

Sienten que el E.G. expresa una mayor distribución del poder de gestionar.

**Equipos de trabajo****(GRUPO 3)**

- Valoran la capacidad de funcionar en equipos en que se exprese la participación de todos los actores.

**Representación****(GRUPO 3)**

- Visualizan que la participación de los actores está garantizada por la representación.
- Estiman que los mecanismos establecidos de representación son aún insuficientes para acentuar la práctica de la democracia.

**Ministerio v/s. Municipalidad****(GRUPO 5)**

- Perciben a estas entidades en permanente discrepancia.
- Visualizan al Ministerio como el sistema “general”, más lejano.
- Hacen prevalecer las disposiciones municipales, porque representa un poder más cercano.
- Expresan las dificultades que genera la doble dependencia para la gestión del establecimiento.
- Estiman que el Ministerio les demanda más allá de aquello que la Municipalidad les asigna.
- Sienten que no hay coincidencia entre las prioridades que demandan las políticas ministeriales con los criterios de administración municipal.

**Gestión del Liceo v/s. Ministerio****(GRUPO 5)**

- Reconocen su falta de voluntad como el obstáculo para asumir las ideas del Ministerio.
- Manifiestan sentirse coartados en su autonomía por el Ministerio.
- Creen que Ministerio desconoce la realidad y por ello les hace postular a metas de mejora inalcanzables.
- Culpan al Ministerio de permisivo, impidiendo el debido disciplinamiento de los estudiantes.
- Persisten en la necesidad que se les otorgue más autoridad para sancionar.

**Gestión del Liceo v/s. Municipalidad****(GRUPO 5)**

- Perciben a la Municipalidad como un actor administrativo externo.
  - Revelan la oposición de la Municipalidad con las disposiciones del liceo.
- Visualizan su intervención como la del mundo político en el establecimiento.

**Gestión de Liceo v/s. las familias****(GRUPO 5)**

- Representan que su rol de actores de la gestión es legítimo en oposición a los estudiantes y sus familias.
- Sienten que la presencia de las familias en el liceo constituye una amenaza para ellos.

## SUBCATEGORÍA 4.2.: Actores externos

### Caracterización

#### (GRUPO 2)

- Representan a los actores externos como superiores a ellos de los cuales se depende.
- Entienden que hay acciones de la gestión que resuelven otros actores en otro nivel de la estructura del sistema.

#### (GRUPO 3)

- A semejanza como un actor un tanto híbrido, denominado: “Educación” al Ministerio.
- Critican la dinámica que el Ministerio imprime a las tareas del liceo.
- Sienten que el Ministerio cae en contradicción con la participación y reflexión que propicia por la celeridad de sus determinaciones.

#### (GRUPO 4)

- Perciben un panorama desalentador para la gestión interna causada por los agentes externos.
- Revelan un doble discurso acerca de la autonomía, que la relacionan con la calidad profesional y con el medio para sancionar libremente a los alumnos.
- Clasifican dos tipos de entidades: la vinculada directamente con el ámbito educativo y la de carácter comunitario.
- Revelan resistencia ideológica para asumir políticas educativas, que favorezcan la discriminación positiva.
- Distinguen como agentes educativos externos al Ministerio de Educación y a la Municipalidad.

### Ministerio v/s. Municipalidad

#### (GRUPO 4)

- Perciben a estas entidades en permanente discrepancia.
  - Visualizan al Ministerio como el sistema “general”, más lejano.
  - Hacen prevalecer las disposiciones municipales, porque representa un poder más cercano.
  - Expresan las dificultades que genera la doble dependencia para la gestión del establecimiento.
  - Estiman que el Ministerio les demanda más allá de aquello que la Municipalidad les asigna.
- Sienten que no hay coincidencia entre las prioridades que demandan las políticas ministeriales con los criterios de administración municipal.

### Gestión del Liceo v/s. Ministerio

#### (GRUPO 4)

- Reconocen su falta de voluntad como el obstáculo para asumir las ideas del Ministerio.
- Manifiestan sentirse coartados en su autonomía por el Ministerio.
- Creen que el Ministerio desconoce la realidad y por ello les hace postular a metas de mejora inalcanzables.
- Culpan al Ministerio de permisivo, impidiendo el debido disciplinamiento de los estudiantes.
- Persisten en la necesidad que se les otorgue más autoridad para sancionar.

**Gestión del Liceo v/s. Municipalidad****(GRUPO 4)**

- Perciben a la Municipalidad como un actor administrativo externo.
  - Revelan la oposición de la Municipalidad con las disposiciones del liceo.
- Visualizan su intervención como la del mundo político en el establecimiento.

**Gestión de Liceo v/s. las familias****(GRUPO 4)**

- Representan que su rol de actores de la gestión es legítimo en oposición a los estudiantes y sus familias.
- Sienten que la presencia de las familias en el liceo constituye una amenaza para ellos.

**Realidad socioeconómica deprivada****(GRUPO 5)**

- Perciben a la realidad social del sector como un actor gravitante en la vida escolar.
  - Manifiestan impotencia frente a la realidad social que les hace fracasar las tareas que deben realizar.
  - Comunican que trabajan con la adversidad y con las mayores dificultades que otros establecimientos.
  - Sienten las necesidades económicas de las familias y jóvenes se imponen por sobre las necesidades educacionales
- Sienten que la edad productiva de los estudiantes conspira sobre su propio futuro y los lleva a realizar un proceso educativo incompleto.

**El Estado y otros****(GRUPO 5)**

- Revelan en las contradicciones en los principios del LPT y la obligatoriedad de realizar el servicio militar.
- Manifiestan contradicciones en las percepciones de la Reforma, valorando los cambios, pero al mismo tiempo señalando que éstos han sido más bien “cosméticos.
- Descubren al Ministerio de Educación como el obstáculo para sancionar los bajos rendimientos.
- Perciben críticamente las políticas y acciones que los actores externos emprenden.

## Triangulación categoría n° 5: Práctica curricular

### SUBCATEGORÍA 5.1.: Gestión pedagógica

#### Caracterización

##### (GRUPO 1)

- Definen la gestión pedagógica como la realización del quehacer educativo en el aula, que es la gestión del docente y que se reconceptualiza en la práctica de la gestión.
- Asocian el éxito con los resultados de los aprendizajes y la capacidad de gestionar las clases.
- Expresan una práctica pedagógica individual, que tiene como referente las acciones que cada uno desarrolla y los modos de actuar y coordinarse.

##### (GRUPO 2)

- Describen la gestión pedagógica sobre la base del contexto educacional actual

#### El deber ser

##### (GRUPO 1)

- Dicen que la práctica pedagógica debiera expresar la articulación de todas las asignaturas.
- Declaran que la acción pedagógica requiere de acciones colaborativas y es lo que dicen desarrollar en este sentido los docentes.

#### Divergencias

##### (GRUPO 1)

- Contraponen existencia de una práctica pedagógica articulada con los que denuncian la no existencia de dicha articulación.
- Revelan que la práctica pedagógica se construye en la individualidad de las acciones y en la afinidad que cada docente tenga con los otros.

#### Dominio de contenidos

##### (GRUPO 2)

- Es el dominio de contenidos que los docentes deben poseer sobre lo que enseñan.
- Visualizan como la capacidad de seleccionar contenidos desde los programas de estudios oficiales.

#### Estrategias

##### (GRUPO 2)

- Estiman que tiene que ver con el manejo de estrategias en el campo de didáctica.
- Identifican como la preparación de clases, la indagación acerca de nuevas formas de enseñar.
- Estiman que debe considerar la atención a la diversidad en el trabajo en el aula.
- Relacionan con el respeto de los ritmos diferentes de aprendizaje y con sensibilidad frente a las necesidades de los otros.

**SUBCATEGORÍA 5.1.: Gestión pedagógica****Relación profesor/ alumnos****(GRUPO 2)**

- Dan cuenta de la necesidad de observar la relación del profesor con los alumnos y alumnas
- Visualizan el manejo con los alumnos como una forma de la gestión pedagógica.
- Declaran como las formas de vincularse, la disposición hacia los alumnos, expectativas sobre su trabajo, entre otras.

**Práctica pedagógica****(GRUPO 3)**

- Validan su práctica fundamentalmente en el saber construido en la experiencia diaria en el aula.
- Sienten que la práctica tiene que ver con el quehacer o trabajo con los alumnos.
- Creen que el análisis y la puesta en común de las prácticas lleva consigo mejorar los resultados.
- Aprecian las posibilidades de conversación y de coordinación de acciones en torno a las prácticas.
- Asocian el desarrollo de las prácticas a las decisiones metodológicas que deben aplicar cada vez en el aula.
- Relacionan la introducción de herramientas computacionales a la clase con innovaciones metodológicas.

**(GRUPO 5)**

- Vinculan la gestión pedagógica con las diversas acciones que se desarrollan en la práctica docente.
- Valorán los aportes propios, sus capacidades como sustento de la práctica docente.
- Sienten que están desafiados a transformar sus prácticas, aún, cuando valoran sus propios aportes.

Consideran que la práctica es la realización efectiva del quehacer pedagógico a la cual concurren diversos dispositivos.

**Planificación de clases****(GRUPO 3)**

- Sienten que la prescindencia de la planificación podría ser compensada por la experiencia de la práctica.
- Expresan las tensiones que genera la exigencia de planificar versus la experiencia adquirida en la práctica.
- Visualizan como una forma de control sobre el quehacer del docente la planificación clase a clase.
- Consideran que el profesor siempre planifica, aunque no se haga registro de ello.
- Perciben la planificación como una tarea que más bien complejiza el quehacer docente que facilitararlo.
- Instalan la improvisación casi como una práctica aceptada.

**SUBCATEGORÍA 5.1.: Gestión pedagógica****La articulación de la práctica****(GRUPO 5)**

- Perciben que ya no es posible prescindir totalmente del trabajo en equipo.
- Asumen la articulación entre las asignaturas no de manera sistemática, puesto que se deja a la voluntad de cada docente.
- Visualizan la articulación como una ayuda al proceso escolar del estudiante y no de la práctica docente.
- Estiman que la continuidad o permanencia de los alumnos en el Liceo, garantiza la articulación entre los ciclos.
- Conciben la articulación como la forma de generar bases de información acerca de la vida escolar de los estudiantes.

Expresan que el trabajo en equipo no es una actividad habitual.

**La evaluación****(GRUPO 5)**

Relacionan la evaluación con la retención de los alumnos, dentro del proceso del programa Liceo Para Todos.

**Soporte para la práctica****(GRUPO 5)**

- Valoran el texto escolar como un apoyo pedagógico y como un recurso oportuno en su práctica docente.

**SUBCATEGORÍA 5.2.: Tensiones de la práctica curricular****Percepciones antagónicas.****(GRUPO 1)**

- Denuncian la falta de coherencia entre lo que se declara y la realidad de la práctica.
- Manifiestan miradas antagónicas sobre la existencia o no de actividades colaborativas.
- Dicotomizan las visiones acerca de la práctica, dependiendo de la cercanía o distancia que se esté respecto de los directivos.
- Se diferencian por las expectativas que tiene el Ministerio y las propias respecto de las posibilidades de mejora de las alumnas.

**Prácticas docentes****(GRUPO 1)**

- Vinculan las buenas prácticas pedagógicas en relación con las características personales de los docentes.
- Diferencian entre quienes son buenos motivadores y quienes no lo son.
- Sostienen la tesis de que es necesario el involucramiento integral del docente en los procesos formativos.
- Discrepan entre quienes ven poca capacidad cognitiva de las alumnas y los que consideran que las estrategias docentes están equivocadas.
- Expresan un llamado a revisar las prácticas pedagógicas en la búsqueda de estrategias motivadoras.
- Evidencian la existencia de una práctica pedagógica predominante centrada en el docente.
- Declaran su accionar docente desde la perspectiva de sus necesidades que ellos determinan como relevante resolver.
- Denuncian la falta de cumplimiento en tareas de tipo administrativa de parte de los docentes.

**(GRUPO 3)**

- Validan su práctica fundamentalmente en el saber construido en la experiencia diaria en el aula.
- Sienten que la práctica tiene que ver con el quehacer o trabajo con los alumnos.
- Creen que el análisis y la puesta en común de las prácticas lleva consigo mejorar los resultados.
- Aprecian las posibilidades de conversación y de coordinación de acciones en torno a las prácticas.
- Asocian el desarrollo de las prácticas a las decisiones metodológicas que deben aplicar cada vez en el aula.

**(GRUPO 5)**

- Vinculan la gestión pedagógica con las diversas acciones que se desarrollan en la práctica docente.
- Valorán los aportes propios, sus capacidades como sustento de la práctica docente.
- Sienten que están desafiados a transformar sus prácticas, aún, cuando valoran sus propios aportes.
- Consideran que la práctica es la realización efectiva del quehacer pedagógico a la cual concurren diversos dispositivos.

**Prácticas docentes****(GRUPO 5)**

- Expresan inquietud frente al cambio curricular, relacionándolo con hacer clases más dinámicas.
- Aceptan los cambios más bien como exigencias externas que del convencimiento propio.
- Revelan las condiciones poco favorables en el aula para modificar o cambiar las estrategias.
- Expresan bajas expectativas sobre la efectividad de su propia práctica
- Sienten que la práctica no depende de los docentes, sino del tipo de alumno.
- Manifiestan preocupación por el trabajo juvenil en tanto ocasiona baja asistencia a clases de los estudiantes.

**Caracterización:****(GRUPO 2)**

- Describen la gestión pedagógica sobre la base del contexto educacional actual

**Dominio de contenidos:****(GRUPO 2)**

- Es el dominio de contenidos que los docentes deben poseer sobre lo que enseñan.
- Visualizan como la capacidad de seleccionar contenidos desde los programas de estudios oficiales.

**Estrategias****(GRUPO 2)**

- Estiman que tiene que ver con el manejo de estrategias en el campo de didáctica.
- Identifican como la preparación de clases, la indagación acerca de nuevas formas de enseñar.
- Estiman que debe considerar la atención a la diversidad en el trabajo en el aula.
- Relacionan con el respeto de los ritmos diferentes de aprendizaje y con sensibilidad frente a las necesidades de los otros.

**Relación profesor/ alumnos****(GRUPO 2)**

- Dan cuenta de la necesidad de observar la relación del profesor con los alumnos y alumnas
- Visualizan el manejo con los alumnos como una forma de la gestión pedagógica.
- Declaran como las formas de vincularse, la disposición hacia los alumnos, expectativas sobre su trabajo, entre otras.

**Características de los alumnos/as****(GRUPO 1)**

- Elaboran un perfil de la alumna un tanto negativo, que no aprovecha las oportunidades.
- Sienten que el bajo desempeño de las alumnas afecta indirectamente el desempeño de los docentes.
- Representan a las alumnas como personas con un bajo nivel de desempeño intelectual.
- Atribuyen a las alumnas los problemas de la formación, de los posibles vacíos.
- Destacan más las carencias y limitaciones de sus alumnas, que los aspectos positivos.

Expresan bajas expectativas respecto de las posibilidades de mejoramiento de sus alumnas.

**Características de los alumnos****(GRUPO 2)**

- Resienten la escasez de recursos para proporcionar material a todas las alumnas.
- Denuncian la limitada capacidad de las salas de clases.
- Revelan que no tienen las condiciones para atender los requerimientos de personas con dificultades físicas.

**(GRUPO 4)**

- Relacionan las dificultades de la práctica con el tipo de alumno que atienden.
- Caracterizan negativamente a los alumnos por las actitudes agresivas que manifiestan, por poco compromiso con sus estudios y el bajo rendimiento.
- Propugnan la necesidad de que los niños NEE vuelvan a ser atendidos en las escuelas especiales.
- Visualizan a los alumnos en integración como “limitados comprobados”.

**(GRUPO 5)**

- Definen el perfil de sus alumnos, poniendo de manifiesto los rasgos negativos de éstos.
- Sentencian que los alumnos no poseerían las condiciones para aprender al ritmo que se espera de ellos.
- Creen que lo están haciendo bien, pero que los alumnos son los que hacen que el proceso falle.
- Observan que los estudiantes perciben el liceo como un lugar de entretención, de encuentro más que de estudio.
- Perciben la presencia de los jóvenes en el liceo de manera negativa, pues no se ve efecto en los aprendizajes.
- Clasifican a unos alumnos como los “buenos” y a los otros con quienes no quisieran trabajar.

**Planificación de clases****(GRUPO 3)**

- Sienten que la prescindencia de la planificación podría ser compensada por la experiencia de la práctica.
- Expresan las tensiones que genera la exigencia de planificar versus la experiencia adquirida en la práctica.
- Visualizan como una forma de control sobre el quehacer del docente la planificación clase a clase.
- Consideran que el profesor siempre planifica, aunque no se haga registro de ello.
- Perciben la planificación como una tarea que más bien complejiza el quehacer docente que facilitarlo.
- Instalan la improvisación casi como una práctica aceptada.

**Los docentes****(GRUPO 4)**

- Se conciben como víctimas de las situaciones problemáticas de los estudiantes.
- Presentan su realidad escolar como una situación que les genera desmotivación y problemas de salud.
- Sienten que no se les ha capacitado para atender las diversas problemáticas que poseen los niños NEE.
- Estiman que la integración escolar y la atención a la diversidad que ha afectado los resultados del SIMCE
- Revelan que el quehacer del docente se ve multiplicado por tener que cumplir turnos de cuidado de los estudiantes.
- Se ven más como vigilantes de los alumnos que como docentes.
- Advierten que el profesor da todo, mientras el alumno se compromete al mínimo.
- Protestan por el poco apoyo que reciben de los padres en la educación de sus hijos.
- Buscan instalar la idea de la abnegación y compromiso de los docentes con el quehacer educativo.

**Los resultados****(GRUPO 4)**

- Se visualiza el incumplimiento de las metas del liceo en términos de logros de aprendizaje.

**La articulación de la práctica****(GRUPO 5)**

- Perciben que ya no es posible prescindir totalmente del trabajo en equipo.
- Asumen la articulación entre las asignaturas no de manera sistemática, puesto que se deja a la voluntad de cada docente.
- Visualizan la articulación como una ayuda al proceso escolar del estudiante y no de la práctica docente.
- Estiman que la continuidad o permanencia de los alumnos en el Liceo, garantiza la articulación entre los ciclos.
- Conciben la articulación como la forma de generar bases de información acerca de la vida escolar de los estudiantes.
- Expresan que el trabajo en equipo no es una actividad habitual.

**La evaluación****(GRUPO 5)**

- Relacionan la evaluación con la retención de los alumnos, dentro del proceso del programa Liceo Para Todos.

**Soporte para la práctica****(GRUPO 5)**

- Valoran el texto escolar como un apoyo pedagógico y como un recurso oportuno en su práctica docente.

**En relación con el aprendizaje****(GRUPO 5)**

- Perciben el aprendizaje como un fenómeno que ocurre más bien en forma aislada.
- Poseen bajas expectativas acerca del desempeño de sus alumnos, lo que se contradice con las exigencias del Ministerio de Educación.
- Sostienen que la educación que se está entregando en este liceo no responde a las necesidades de estos jóvenes.
- Atribuyen las bajas expectativas académicas que avizoran para sus discípulos a ellos mismos.
- Revelan en sus discursos un sesgo determinista acerca de las capacidades de sus alumnos.

**En lo curricular****(GRUPO 5)**

- Evalúan de manera negativa los cambios en los programas de estudio de asignaturas como Historia y Ciencias Sociales.
- Estiman que se ha eliminado del currículum escolar una asignatura vital en la formación como la educación cívica.
- Sienten que los cambios los tuvieron que asumir sin que mediara una verdadera participación.
- Rechazan la sobrecarga de contenidos que acumulan los programas de estudio.
- Expresan preocupación por no poder alcanzar a cumplir con los CMO, ya que luego éstos son medidos por el SIMCE o la PSU.
- Manifiestan que los contenidos, también, son elevados y con complejas actividades.
- Valoran contar con una estructura más precisa de los programas de estudio.

## Triangulación categoría nº 6: Recursos y medios

### SUBCATEGORÍA 6.1.: Recursos internos

#### Recursos escasos

##### (GRUPO 1)

- Declaran falta de proporcionalidad entre lo que se exige y los recursos entregados por el Estado.
- Reclaman por los escasos recursos con que cuenta la institución.

##### (GRUPO 2)

- Expresan preocupación por la escasez de personal auxiliar, que gravita en el desarrollo de las clases.
- Reclaman por la falta de material para realizar las clases.

##### (GRUPO 3)

- Sienten que la escasez de recursos y medios internos les impide hacer bien el trabajo escolar.
- Reconocen la imposibilidad de proporcionar materiales a todos los docentes que lo requieren es complejo.

##### (GRUPO 4)

- Perciben que los recursos humanos como internos son escasos.

#### Solapamiento

##### (GRUPO 2)

- Encubren el conflicto por la falta de recursos, restándole responsabilidades a la gestión interna.
- Critican la falta de aprovechamiento de los pocos lugares que disponen para realizar docencia

#### Frustración

##### (GRUPO 3)

Sienten que la escasez de medios y recursos en los establecimientos frustra las iniciativas por mejorar la docencia.

#### Creatividad

##### (GRUPO 3)

- Muestran creatividad para allegar recursos, acudiendo a los populares “beneficios”.
- Muestran satisfacción y orgullo por las formas que han ideado para resolver la carencia de recursos.

#### Recursos humanos

### SUBCATEGORÍA 6.1.: Recursos internos

#### (GRUPO 5)

- Declaran que la mayoría de los docentes comparten su jornada de trabajo en otros establecimientos de la comuna,
  - Resienten el no contar con un equipo estable y exclusivo para el establecimiento.
  - Describen las dificultades que implica planificar reuniones, acciones en conjunto y contar con el compromiso de los docentes.
  - Reclaman la falta de profesionales de otras disciplinas que apoyen la tarea docente y orientadora del establecimiento.
  - Condicionan el mejoramiento de las prácticas pedagógicas a la posibilidad de contar con apoyos de otros profesionales.
  - Creen que profesionales de otras áreas de formación son claves para dar la solución a las problemáticas de los niños y jóvenes en situación escolar compleja.
- Advierten que el personal de aseo no soportará la posible sobrecarga de trabajo, que aumentará a raíz de la ampliación de la infraestructura del liceo.

#### Recursos económicos

##### (GRUPO 5)

- Revelan que el liceo no administra dinero y, en consecuencia, se ven impedidos de resolver problemas concretos.
  - Expresan preocupación, por no contar con el dinero para pagar los pasajes a los estudiantes, ya que se pone en riesgo la asistencia a clases.
- Denuncian que el no disponer dinero en el liceo, impide la contratación de un psicólogo a tiempo completo.

#### Recursos materiales

##### (GRUPO 5)

- Estiman que son insuficientes los recursos para el apoyo de la docencia que llegan al establecimiento.
- Subvaloran lo que se recibe el establecimiento de parte del Estado, además, de encontrar no oportuna la llegada del dinero del programa LPT.
- Sienten, los docentes de Historia, que su asignatura es discriminada, porque no cuentan con textos específicos.
- Cuestionan a la reforma educacional, delegando las responsabilidades pedagógicas y de aprendizaje a la falta de recursos.
- Manifiestan, los docentes de Historia, haber sido dañados con las determinaciones a nivel curricular y de entrega de textos.
- Valorán y expresan expectativas en torno a la nueva infraestructura, ya que estiman les proporcionará mayores facilidades para desarrollar su quehacer.

#### Beneplácito por el apoyo

##### (GRUPO 1)

- Valorán positivamente el apoyo externo.

Destacan como un apoyo relevante las becas a alumnas con alta vulnerabilidad.

#### Apoyo de otros profesionales

##### (GRUPO 1)

- Evalúan positivamente el apoyo de otros profesionales en el quehacer educativo.
- Sienten seguridad y confianza cuando cuentan con el apoyo de otros profesionales.
- Asumen la ayuda externa como una forma de resolverles el problema social de sus alumnas, fundamentalmente.

## SUBCATEGORÍA 6.1.: Recursos internos

### Valoran apoyo y decisiones

#### (GRUPO 2)

- Vislumbran una solución a los problemas que les ha tocado soportar en la atípica edificación escolar.
- Expresan sentimientos de aceptación a la decisión externa a ellos, de cambiar de edificio el establecimiento.

### Proyectos como oportunidades

#### (GRUPO 3)

- Asumen predominantemente la práctica de acudir a la participación de concursos de proyectos.
- Reconocen los proyectos como la oportunidad de captar recursos.

### Poca participación

#### (GRUPO 4)

- Piensan que la Ley de Subvenciones como un recurso externo que condiciona las posibilidades del liceo
- Declaran la falta de injerencia en las políticas educacionales de los actores del liceo.

### Poca participación

#### (GRUPO 4)

- Piensan que la Ley de Subvenciones como un recurso externo que condiciona las posibilidades del liceo
- Declaran la falta de injerencia en las políticas educacionales de los actores del liceo.

### Definiciones conceptuales

#### (GRUPO 5)

- Confunden qué recursos son internos cuáles son externos.

### Contradicciones y coincidencias

#### (GRUPO 5)

- Entran en contradicciones en la valoración de los apoyos que el establecimiento recibe del Ministerio de Educación.
- Coinciden en que los recursos siempre son insuficientes frente a tan diversas necesidades.
- Coinciden en que los textos escolares son suministrados por el Ministerio de Educación.

### Ministerio de Educación

#### (GRUPO 5)

- Valoran muy positivamente, los docentes de Inglés, disponer de textos en su asignatura.

**SUBCATEGORÍA 6.1.: Recursos internos**

- Reconocen las bondades de lo que significa contar con recursos pedagógicos como son los textos escolares u otras.
  - Reclaman los docentes por los textos que les faltan, pues estiman que no se puede responder efectivamente a la oferta educacional que se hace.
- Aprecian la posibilidad de disponer de algunos dineros provenientes de programa Liceo Para Todos en el liceo.

**Municipalidad****(GRUPO 5)**

- Ven a la Municipalidad como un organismo que generalmente está en déficit, puesto que la experiencia de relación está marcada por esa constante.
- Adelantan apreciación negativa acerca de los avances en infraestructura, pues estiman que no son sostenibles en el tiempo, por razones económicas

## **ANEXO 3**

## 1.1. Observación Participante: Liceo N° 1, Protocolo N° 1

### REGISTRO

**FECHA:** Día Jueves 05 de agosto 2002

**HORA:** de 9:00 a 11:00 horas

**Información General:**

Es un Liceo de formación técnica profesional, con una población de 800 alumnas aproximadamente. Está ubicado en el centro de la ciudad (a metros de la plaza de armas) y corresponde a un edificio contiguo a la Municipalidad. Como características de su infraestructura tenemos que es de construcción sólida, su interior está pintado de color rosa, además se observa que es un edificio que ha sido adaptado para ser utilizado como establecimiento educacional, pues así lo da a entender la Directora, quien nos comenta que su oficina está ubicada en lo que debería ser una esquina del edificio, pero que se readecuó para un mejor aprovechamiento del espacio.

La oficina de la directora es más bien de estilo tradicional a la de cualquier liceo, cuenta con un escritorio sencillo que se ubica en el fondo de la sala; ésta es amplia sólo si se pensara que sólo es ocupada por ella, pero se observa un living que está dispuesto para recibir a otras personas. Lo que por cierto suele suceder, porque en ese lugar se realizan todos los días lunes las reuniones del Equipo de Gestión, que son alrededor de doce personas.

Se observan, también, algunos estantes de libros en los que se aprecian algunos de los tantos textos y documentos nuevos que ha elaborado el Ministerio de Educación en torno a la Reforma y particularmente en relación con la gestión en el Liceo.

Nuestra entrevista comienza a las 9:10 horas aproximadamente y se prolonga hasta las 11:00 horas, lo que permite extender la conversación y hacernos una idea más completa acerca de la Institución a la cual estamos ingresando.

La Directora se muestra afable, expresiva, sin mucha diplomacia más bien natural, lo que nos facilita la interrelación. Ella nos señala que está dispuesta o más bien que el establecimiento tiene sus \*‘‘puertas abiertas’’ para que realicemos la investigación. Y en ese sentido, hace énfasis en que ella gestiona la \*‘‘apertura y participación’’, porque de esa manera se puede ganar el compromiso de los profesores. Luego, nos indica cuales podrían ser los espacios de observación, a propósito de lo que le solicitábamos:

Equipo de Gestión: funcionan los días lunes a las 11:15 horas, de la mañana.

Las reuniones de Profesores, donde también se considera G.P.T. (Grupos Profesionales de Trabajo), son los días Jueves a las 18:15 horas, las que se distribuyen en el mes de la siguiente manera:

– Primer jueves del Mes: reuniones de Liceo Para Todos con el proyecto: Piloto de Innovación y Transformación Pedagógica.

## REGISTRO

- Segundo jueves: se reúnen en tres grupos.
- Tercer jueves: U.T.P, se reúne con los coordinadores.
- Cuarto jueves: información del representante de los Profesores en el Equipo de Gestión.

Nos comenta (la directora) que una vez al mes se realiza un té de camaradería entre los colegas.

La Directora manifestó su preocupación por la resistencia que manifiestan profesores de algunas especialidades ante la posibilidad de generar cambios o decidirse a renovarse. Esto lo aprecia, particularmente, en una especialidad que a la vez es la que más ha ido restringiendo su campo laboral, entre otras razones porque el mercado se ha puesto más exigente debido a la competencia que prospera en esa área.

En relación con la población de alumnas que atiende el Liceo, la percepción de la Directora tiene estrecha relación con la clasificación que focaliza a este sector social como vulnerable socialmente. La mayoría, sino el cien por cien, provienen de sectores de pobreza\*, puesto que pertenecen a poblaciones consideradas marginales de la ciudad – que están alejados del centro – y de comunas rurales aledañas a Chillán.

La directora señala, que dentro del sistema de Enseñanza Técnico Profesional, el área Técnica al que pertenece el liceo está clasificada en el último lugar; es decir, le anteceden los liceos comerciales, agrícolas e industriales. Otro factor a analizar, en el sentido de la discriminación social, según la directora, que sufre esta área de formación, es que los propios padres privilegian que los hijos varones estudien primero y en los liceos considerados como superiores, en tanto las hijas son postergadas o llevadas a estudiar en este tipo de liceo con el propósito que aprendan oficios menores (según consideran los padres) como es el ser modistas o cocineras.

En relación con lo anterior, la Directora ha interpretado que esto redundaría en la baja autoestima de las alumnas, según la directora, y por ello ha sido necesario estimularlas a superarse en su autoconcepto, mejorando su estilo de presentación personal y motivándolas a desarrollar otros intereses. Particularmente, en lo que dice relación con la imagen que proyectan de sí mismas. Para incentivar la preocupación por este último aspecto se han instalado espejos para que las alumnas observen la imagen que proyectan, se han uniformado en un estilo, al parecer definido por la Directora, con lo que se han dado normas de presentación, lo que se ha proyectado, según nos indica en las ceremonias de titulación. Es interesante hacer notar que la Directora ve esta preocupación como una misión que tiene con las “niñitas” (las alumnas).

Por otra parte, la directora se declara como una persona inquieta, que tiene iniciativa. En sentido señala haber hecho varios cambios cuando llegó como cambiar el lugar de la Biblioteca. Establecer una \*relación distinta con los profesores y profesoras como es que cuando ellos le vienen a plantear un problema ella les escucha, pero además les solicita que traigan una propuesta de solución para discutirla. De esa manera, señala, su cargo y la instancia no se transforma en un lugar donde las personas van a sólo a quejarse.

Quedamos en que solicitará la aprobación al Equipo de Gestión para que podamos ingresar a observar las reuniones. Ella espera que la respuesta

**REGISTRO**

sea positiva, porque estima que es necesario que “nos vean desde fuera” para que nos den información de cómo lo estamos haciendo. En consecuencia, la posibilidad de poder ingresar a realizar la investigación pasa, también, por el compromiso que luego devolvamos información importante para mejorar la gestión que están realizando como liceo.

Al asegurarle confidencialidad en el uso y difusión de la información, no mostró mayor preocupación, porque señaló que lo que interesaba era que la información volviera al Liceo, como resultado de la investigación.

Lo que resta de la reunión tiene que ver con temas más personales de la directora, como son sus perfeccionamientos, especialmente en el área de la gestión, así como de su vida personal en tanto, lo que significó para ella llegar a esta ciudad y hacerse cargo de la dirección del liceo, en lo que lleva cerca de diez años.

## 1.2. Observación Participante Liceo N° 1, Protocolo N° 2

REGISTRO
<p><b>OBSERVACIÓN AL EQUIPO DE GESTIÓN</b>  <b>FECHA:</b> Día Lunes 12 de Agosto de 2002</p>
<p>Esta es la primera reunión del Equipo de Gestión del Liceo a la cual asistimos a observar. Esta se realiza en la oficina de la Directora, donde asisten alrededor de diez a doce personas. Se ubican en un círculo, donde se combinan los sillones del living y las sillas para que alcancen todos los participantes. Detrás hay una mesa pequeña con algunas tasas dispuestas para ser servidas, acompañadas de unos platos con galletas. El ambiente que se observa es el de la reunión de un equipo de trabajo.</p>
<p>Está presente el Equipo Directivo (directora, Jefe técnico, encargada de evaluación, orientadora), representantes de los profesores, representantes del sindicato, encargados del Consejo de Profesores, Jefes de Especialidad y delegados del Centro de Alumnos que participan sólo al inicio de la reunión.</p>
<p>La reunión se inicia presentando a los integrantes del Equipo de Gestión del Liceo por parte de la Directora. Luego los investigadores solicitamos ser presentados con el propósito de generar confianzas, puesto que somos observados respecto de lo que hacemos (si anotamos, por ejemplo lo que están hablando).</p>
<p>Como primer punto, se toma el Aniversario del Liceo (que cumple 100 años). Parte la asesora del Centro de Alumnos, quien señala las distintas actividades que han propuesto desde el centro de alumnos y luego se le da un espacio breve de descripción de la actividad a la alumna que está presente en ese momento. Luego se incorpora la presidenta del CC. AA, con la cual se van consultando las actividades que va presentando la asesora. La participación de las alumnas se limita sólo a las actividades del Aniversario, se hacen observaciones acerca de las medidas y los trámites que hay que prever en caso de una "cicletada" en un lugar de la ciudad o fuera de ella (permisos a la Municipalidad, Carabineros, etc.). Igual trámites de permiso necesita una "tizada" que se va a hacer con relación al Aniversario frente a la Gobernación.</p>
<p>La asesora del CC. AA se manifiesta como una persona organizada, activa y accesible para desarrollar y acoger las sugerencias.</p>
<p>Finalmente, se concluye la participación de las estudiantes poniendo término al tema del Aniversario y se retiran de la reunión. Cabe señalar, que la participación de ellas se hace en los marcos de responder consultas que desean resolver los miembros del Equipo.</p>
<p>Se solicita por parte de la Directora que ahora presenten o informen sus dificultades los profesores (as) encargados del Centro de Padres. Estos señalan que es primera vez que desarrollan esa tarea, pero que le han parecido interesantes las actividades realizadas por Padres y Apoderados, informa de un reciente seminario que se efectuó en el Liceo al cual concurrieron varios padres y que fueron invitados a participar profesionales vinculados al tema.</p>
<p>Se comunica también que habrá una "mateada" organizada por el Centro de Padres, a la cual pueden asistir también los profesores. En la exposición la profesora expresa que la idea es darle otro sentido a las reuniones de padres, que no redunden en el cobro de dinero.</p>

**REGISTRO**

Luego se solicita que informe la profesora encargada de Deportes, la cual informa de un evento que se está haciendo con otros colegios y que las principales actividades se están desarrollando en el Liceo. Se le sugiere el uso de estandartes para darle mayor identidad al Liceo y cómo conseguir financiamiento para comprar algunos elementos que se necesitan.

Luego continúan otros profesores informando, pero en realidad el tema (aparte del Aniversario) que concita preocupación es el equipo amplificador del Liceo que está nuevamente descompuesto a pesar de haberlo llevado a arreglar recientemente. Se le solicita al respecto explicaciones a la Jefe Administrativa; se plantea la posibilidad de comprar otro ya que se señala que éste tiene algo así como 10 o 15 años, de manera que ha cumplido su vida útil. La mayoría de los asistentes participa dando sugerencias por lo que se observa bastante preocupación y compromiso con los problemas que presenta el Liceo, ya que cada uno trata de aportar soluciones.

Se le solicita al representante de los profesores que señale si tiene algo que informar a lo cual responde que no hay nada relevante. Cabe consignar que es casi el único varón del grupo, ya que tanto directivos como representantes son mujeres.

Esta reunión se extiende más allá del horario establecido, por lo que algunos profesores comienzan a retirarse antes que se dé por finalizada. Los profesores de aula son precisamente los que se retiran antes, porque tienen clase dentro de unos minutos más o porque tienen que trasladarse a otro establecimiento a cumplir otra jornada laboral.

### 1.3. Observación Participante Liceo N° 1, Protocolo N° 3

#### REGISTRO

#### OBSERVACIÓN GRUPOS PROFESIONALES DE TRABAJOS

**FECHA:** Día Jueves 22 de Agosto de 2002

**HORARIO:** 18:30 a 19:45 horas

Asistimos a observar por primera vez la reunión de Grupos Profesionales de Trabajo (GPT), ésta se realiza en un salón de clases, dado que hay suficientes sillas para todos y un pizarrón. Asisten alrededor de treinta personas y la sala es más bien oscura y estrecha para el número de personas que van a participar. Nosotros los observadores nos situamos al fondo de la sala, tratando de captar perspectivas distintas. La sala está organizada como para desarrollar una clase expositiva, es decir todas las sillas ubicadas de manera que los participantes queden mirando hacia delante, de hecho se observa un retroproyector, que está ahí para ser usado.

La reunión se inicia tratando temas relacionados con el Aniversario del Liceo, el cual cumplirá 100 años. El punto específico es la edición de la Revista del Centenario: se discute sobre el valor, los auspiciadores y el formato de ésta; situación que es dirigida por la Directora, quien en su acostumbrado estilo (afable, espontánea) señala que debe motivarlos, pero que le han encargado “motivarnos bien”, esto produce risas en los participantes de la reunión. Finalmente, les solicita a cada uno que deben comprometerse con la compra de una revista para asegurar el pago del 60% que le exige la imprenta. Frente a esa solicitud no se observan discrepancias y al parecer se acepta como parte del esfuerzo que deben hacer todos por lograr una tarea muy importante.

La reunión se desarrolló en un ambiente de cordialidad, no obstante, se observa el cansancio de los profesores y profesoras que asisten, además de algunas pequeñas distracciones (conversaciones aisladas, atención a celulares).

Terminado el punto anterior, una profesora se levanta para solicitar con insistencia que necesita hablar porque debe aprovechar que están todos reunidos, lo que hace propicia la ocasión para contarles que hacía pocos días había recibido un llamado de Inspectoría que le pedían que fuera porque la necesitaban y se encontró con la colega XXX, que hacía tres años se había ido jubilada del Liceo por problemas de salud. La visita de esta profesora tenía como propósito entregarle a ella un regalo que había tejido (a pesar de su enfermedad en las manos) para cada una de las colegas. Este consistía en dos pequeños paños de crochet, este acto terminó por emocionar a la audiencia y se vivió un momento de muy especial, del cual fuimos observadores privilegiados.

Luego se retoma la reunión y se continúa, ahora, con el desarrollo del GPT, que esta vez tiene que ver con las presentaciones que van hacer la Jefa Técnica y la encargada de la evaluación. Esta última presenta un estudio estadístico acerca del nivel de logros que van obteniendo las alumnas de 1° a 5°. Estos se expresan, por una parte, en los déficit en áreas vinculadas con las ciencias y, por otra parte, se expresan, también, los buenos resultados obtenidos por las alumnas de 1° que están en el plan piloto de innovación con los módulos de Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática.

En relación con lo anterior, se discute sobre la necesidad de establecer un problema que surja a la luz de los datos presentados, lo que resulta un tanto difícil resolver (no sabemos por qué), en virtud de los cual se apresura en intervenir la Directora, quien ayuda a definir que el problema principal. Este se radica, según los

**REGISTRO**

antecedentes, que hace presente la Directora, en Ciencias; situación que hace reaccionar un poco airadamente a algunos profesores de esta área. Una profesora en particular, señala las razones que atribuye a los bajos resultados que obtuvieron las alumnas, entre las cuales estaría la de que no saben aplicar y que son \*“limitadas para abstraer”. A este respecto, se la profesora se explaya bastante en relación con los supuestos déficit de las alumnas.

Se hace el alcance de que en virtud de que las alumnas han mejorado sus aprendizajes en Lenguaje y Comunicación y en Matemáticas, a raíz del plan piloto de innovación (propiciado por el Ministerio), ello se podría transferir al área de Ciencias. No obstante, que en principio se considera posible, luego entra en discrepancias, puesto que hasta ahora los profesores de Ciencias no ven relación en que el mejor desarrollo en Lenguaje redunde en Ciencias, puesto que estiman que se necesitan otras destrezas, distintas a las que se desarrollan en esa área. Con respecto a la posibilidad de transferir la experiencia - modular del piloto – se establece por parte del profesor de Matemáticas que estos módulos fueron elaborados por expertos del Ministerio de Educación y que ellos sólo cumplieron la función de aplicarlos. En consecuencia, estima que será imposible pensar en transferir esa experiencia a Ciencias.

Se acuerda, finalmente, que los profesores de Matemáticas deben considerar en sus horas de clases, una parte, para preparar a las alumnas en los requerimientos de las asignaturas de ciencias, lo cual implica contacto y acuerdos entre los profesores de ambas asignaturas.

Se termina la reunión en forma tranquila y con la información de que las directivas se han comprometido a desarrollar un encuentro en la ciudad de Concepción entre liceos que están realizando el Programa Liceo Para Todos, de acuerdo a la solicitud del Ministerio.

### 1.4. Observación Participante Liceo N° 1, Protocolo N° 4

REGISTRO
<b>OBSERVACIÓN AL EQUIPO DE GESTIÓN</b>
<b>FECHA: Día Lunes 02 de Septiembre de 2002</b>
<b>HORARIO: de 11:00 a 13:00 hrs.</b>
La reunión se realiza como de costumbre en la oficina de la directora, donde se mantiene la misma disposición de las sillas y sillones para los miembros del equipo, es decir, en círculo. Igualmente, se observa una mesa más pequeña atrás con tazas y platillos dispuestos para compartir, luego un té.
En esta oportunidad logramos hacer un chequeo más exacto de las personas y cargos o roles que representan en esta reunión:
<u>Participan:</u> Directora, Jefe Técnica, Encargada de Evaluación, Directivo de la Corporación Privada, Representante de los Profesores, Asesora del CC. PP., Coordinadora de Enlaces y a la vez Representante de Sindicato, Jefe Unidad de Formación Profesional, Coordinadora CRA, Coordinadora ACLE. Se señala que la Asesora del CC.AA. está Licencia.
<i>Tabla de la reunión (que captamos cuando la directora lo indica):</i> Pasantías <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aniversario</li> <li>✓ Despedida de alumnas de 4° a 5°</li> <li>✓ Embarazos / JOCAS</li> <li>✓ Actividad de COPACH</li> <li>✓ Reunión del CC. PP.</li> </ul>
La reunión se inicia cuando la Directora presenta a la investigadora al señor Directivo de la Corporación que asiste – al parecer – en forma especial a esta reunión.
En esta oportunidad se sirve además del tradicional té o café – que los asistentes se sirven en un estilo de “autoservicio” – un trozo de torta.
La reunión se desarrolla en la forma y estilo que hemos venido observando. La Directora señala con un documento en mano cuáles serían las sugerencias que harían los demás participantes en la elaboración del informe de las pasantías que acaba de realizar un Liceo de otra región en el Establecimiento, donde los directivos del Equipo de Gestión tuvieron que generar los espacios para que estos directivos realizaran observaciones. En un momento se plantea la duda, porque no se entiende si este documento lo tiene que elaborar el equipo del Establecimiento o deben hacerlo los directivos visitantes, sin embargo se continúa resolviendo las consultas. En otro aspecto que consulta el documento que tiene la directora en sus manos, se señala que los directivos pasantes, en el apartado de expectativas que tenían acerca de

## REGISTRO

las pasantías, establecieron que ninguna puesto que la experiencia del año anterior había sido frustrante, por lo tanto, no se planteaban ninguna para esta vez.

A raíz de lo anterior, el Directivo de la Corporación hace ver lo absurdo de esa determinación y se preguntan entonces por qué hicieron pasantías. La Directora responde que porque el Ministerio así lo determinó y que ellos habían postulado para ser sede de la pasantía.

En fin, se comenta que los directivos pasantes se llevaron una buena impresión del Liceo (“colegio”). Se completa el documento con mínimas sugerencias que la Directora anota, luego de algunas discrepancias que se hacen evidente entre ésta y la Jefe Técnico.

Luego se pasa a tratar el tema del Aniversario que es el punto que más les preocupa, pues están a muy poco tiempo de la fecha principal. Se comentan algunas de las actividades y gestiones que hay que hacer, por ejemplo, conseguir auspiciadores, recibir los artículos de la Revista como son los que se solicitaron a algunos directivos de la Corporación, pero que éstos no los han hecho llegar. El Directivo presente, sugiere que se le envíe un fax al periodista encargado para que quede constancia de que se le solicitó.

Los temas en torno al Aniversario son los mismos que se han tratado y se acuerda que el día jueves (supuestamente reunión del GPT) se hará una reunión general con todos los funcionarios para resolver la comida de celebración del Aniversario, por lo que no se continúa con el tema ni tampoco se responde por aquellos funcionarios que estimen que el valor de la adhesión es muy alto para su presupuesto.

Se pasa otro tema que tiene relación con la despedida de los cuartos y quintos años, ya que los 4° a la vez tendrán su despedida y ellos también deben despedir a los de 5° año; situación que se ve confusa, además de las exigencias de las alumnas por aumentar el número de invitados lo que se estima inmediatamente como algo imposible de acceder.

A continuación, se le solicita a la Orientadora que informe sobre su área. Ella informa de las exitosas jornadas de JOCAS que contaron con una muy buena asistencia de parte de las niñas, así como de las redes de apoyo. De hecho, se señala que cuando la Orientadora llamó a la matrona para que asistiera, ésta le hizo saber que se esperaba mucho tiempo por esa invitación lo que demuestra el interés de los profesionales y apoyos espirituales (pastor, sacerdote) por colaborar en estos temas en educación.

A este respecto, el Directivo de la Corporación pregunta si ha habido algún estudio que determine el grado de incidencia que tienen las JOCAS en la disminución de los embarazos. Esto deriva en el tema de los embarazos y los profesores, en su mayoría, contestan que no ha incidido a pesar que las alumnas declaran estar informadas sobre las formas de prevenir embarazos.

Lo anterior, genera algunas risas burlescas sobre el tema, entre el Directivo de la Corporación y los profesores que están cerca, situación que no es reproducida por la mayoría. La encargada de Evaluación da la cifra actual que es 13 niñas, situación que no estiman negativa porque la cifra se ha mantenido en el tiempo, antes de las JOCAS eran un poco más de 20. La Orientadora y las demás profesoras siguen comentando el tema, de manera que se evidencia una seria preocupación y compromiso al respecto. Incluso la Jefa Técnica me comenta que ellas pagan una cuidadora para la guagua de una alumna. Es decir, los profesores y profesoras dan una cuota para solventar ese gasto, situación que les ruboriza en su momento ante las risas nerviosas de los que están comentando y riendo con el Directivo de la Corporación (quien me mira de soslayo para ver mi reacción).

**REGISTRO**

El análisis se centra por parte de las profesoras en que a pesar de las distintas posibilidades que se les otorgan a las alumnas para que puedan rendir pruebas y trabajos atrasados éstas no siempre responden en la misma medida. Una profesora comenta “mientras más facilidades, peor” y “cuando las cosas se les dan, no las valoran”. Se aprecia cierta decepción en las profesoras frente a esta situación.

La Directora sostiene que la falta de afecto de las alumnas las hace incurrir conscientemente en embarazos, pues sienten que de esa manera retendrán al pololo. La Jefa Técnica, que está a mi lado, me comenta que los medios de comunicación influyen - “cómo han enaltecido a la geisha”, por ejemplo – situación que yo asiento.

Respecto de los dos últimos temas se tratan brevemente, puesto que se plantea apoyar las actividades informadas de la COPACH, así como la resolución de no participar en una celebración del Centro de Padres por discrepancias con la presidenta, de quien se dice, entre otras, que manipula algunas situaciones. Finaliza la reunión.

## 1.5. Observación Participante Liceo N° 1, Protocolo N° 5

REGISTRO
<b>OBSERVACIÓN GRUPOS PROFESIONALES DE TRABAJO (GPT)</b>
<b>FECHA: Día Jueves 26 de Septiembre de 2002</b>
<b>HORARIO: de 18:00 a 20:00 hrs.</b>
La reunión se realiza en la acostumbrada sala de reuniones de profesores, pero esta vez se había convocado para realizar un GPT.
Se observa en el ambiente una cierta agitación - lo que explican los Directivos y Profesores – debido a las intensas actividades de aniversario. Habrá que recordar que este liceo celebra un número muy especial de años (Centenario) y en esta semana han debido desarrollar varias actividades.
En relación con lo señalado anteriormente, habían realizado un acto cultural que les demandó estar todo el día en la Gobernación y otros cinco profesores habían estado a cargo de 400 alumnas en competencias. Situación que una profesora en particular me comunicó como para hacerme saber la razón por la que el ánimo no estaba para realizar un GPT y que lo mejor sería haberlo suspendido: No obstante, la Directora logra con su poder de persuasión y su autoridad llevar a cabo el GPT.
Se inicia la reunión con una corte de profesores agotados, que a medida que se va desarrollando la reunión logran entusiasmarse.
<p><b>Primera parte de la Actividad:</b></p> <p>Esta sesión estuvo dirigida por una profesora miembro del Equipo de Gestión del Liceo y que había realizado una pasantía a España, ella inicia la actividad motivando con su experiencia personal, señala que a veces sucede que los demás nos ven más allá de lo que nosotros creemos; por ejemplo, en un tiempo, ella fue vista por sus colegas como una persona que se sentía superior a las demás y que tres colegas en un momento y circunstancias distintas se lo hicieron saber. Esto provocó que ella se auto evaluara ya que no podía ser que los demás estuvieran equivocados y trató de cambiar. Se explaya señalando que en España se había consultado sobre las percepciones que tienen las alumnas sobre los profesores y que muchos coincidían en que los profesores eran inestables, ya que debían actuar de acuerdo al estado de ánimo del profesor, es decir, que en esto se corroboraba que cada vez más los alumnos perciben nuestras variaciones emocionales y que muchas veces les pedimos a los alumnos que actúen con madurez.</p>
En fin, la profesora que guía esta actividad va dando varios ejemplos que ilustran esta percepción del yo oculto que tenemos todos. Ella hace uso de una técnica que tiene que ver con el desarrollo personal, explica los cuatro tipos de “yo” que define el autor de esta dinámica. Terminada la exposición la profesora señala si hay alguien que quiera comentar o preguntar algo pero sólo una profesora que se integró de las últimas a la reunión hace alcances respecto al tema que se había tratado.

**REGISTRO**

Como parte de esta actividad, se ha contemplado que cada GPT trabaje en salas separado con material que se ha dejado previamente para que sobre él se guíe el trabajo.

**Segunda parte de la actividad:**

Como ya señalé, se realizó en lugares distintos. Yo me fui con un grupo donde estaba la Jefa Técnica quien ocupó como lugar de reunión la oficina de la Directora, lo que se hace con toda naturalidad. Se van ubicando todas las profesoras buscando sillas para sentarse; una reclama porque no hay café ni galletas argumentando que a esa hora ella ya tiene hambre y que podrían reeditar las cuotas para este efecto, situación que apoya la Jefa Técnica y las demás profesoras.

Este pequeño grupo lo componen nueve docentes, por lo menos vemos tres integrantes del Equipo de Gestión y la profesora que hizo la presentación general.

Se inicia la actividad con la lectura del documento de los gansos como una especie de metáfora acerca del trabajo en equipo. Luego de la lectura se realizan comentarios: ella reflexiona en cuanto a su falta de energía por el pasar de los años a lo cual se suman otras colegas afirmando lo mismo. Recordando las horas de cátedra que llegaban a seis, es decir, el profesor hacía otra actividad distinta al estar en el aula y ello le permitía que a medida que iba avanzando en años se fuera liberando de horas aula, siendo apoyada por otra profesora quien recordó que incluso se abusó de ello.

Luego se continúa con la actividad que señala el trabajo de ese día. Se realiza sobre la base de las siguientes indicaciones:

**TALLER INDIVIDUAL**

Instrucciones: Esta es una actividad de reflexión personal. No te pedirá que compartas tus reflexiones a menos que lo expreses voluntariamente, tampoco deberás entregarlo, es una actividad de compromiso moral. Recuerda que podemos engañar a todos por un tiempo, excepto a nosotros mismos y a ese Ser Superior que está por allá, en alguna parte.

De acuerdo a lo escuchado ésta tarde en la presentación general y en las historias relatadas:

1.- ¿Qué destacas como positivo de tu propio quehacer profesional?

- a)
- b)
- c)

2.- Señala ahora ¿en qué aspectos consideras que has fallado o qué aspectos debes fortalecer?

- a)
- b)
- c)

### REGISTRO

Te atreves a completar esta carta compromiso moral. Llena los siguientes espacios:

Yo-----me comprometo a mejorar las siguientes aspectos de mi trabajo profesional:-----

-----  
 Me observaré durante el resto del año y me evaluaré en una próxima sesión

Firma:

Fecha:

Gracias

Frente a esta actividad, se solicita que se realice en forma individual y que luego la que lo desee lo comparta. Se dedican breves minutos de silencio para hacerlo, se invita a participar en la actividad.

Se da un momento en el cual se genera un diálogo entre dos a tres profesores, que se nota tienen mayor dominio de la situación. Una de ellas, cuenta en forma general una experiencia personal, situación que además toma para indicar cómo se debería actuar en relación con las críticas a las otras personas.

Ella sostiene que la crítica viene de la persona que proyecta sus defectos en la otra, situación a la que ya había hecho alcance la otra profesora que dialogaba con ella. Las demás escuchaban.

La profesora continúa señalando que es muy importante decir lo que está generando el problema con la otra persona que especialmente se siente liviana luego de haber abordado un problema familiar.

En esta parte, hace referencia a un grupo espiritual de reflexión al que ella existe, a lo que se suman las otras que manifiestan un fervor religioso propio de quienes buscan apoyo y consuelo.

La profesora que dirigió la primera parte de la actividad debe retirarse y abunda en explicaciones para disculpar su ausencia, lee sus defectos y compromiso de no participar en tantas actividades a la vez, lo cual corroboran sus colegas.

En tanto, la que más habló también decide retirarse pero antes se le solicita que exprese sus defectos y compromisos. Su defecto, la impuntualidad; su compromiso, superarlo.

Finaliza la reunión.

## 1.6. Observación Participante Liceo N° 1, Protocolo N° 6

### REGISTRO

#### REUNIÓN DEL EQUIPO DE GESTIÓN

**FECHA:** 7 abril de 2003

**HORARIO:** de 11: 35 a 13:15

Iniciada la reunión del E.G. se observa la presencia del Directivo de la Corporación como persona externa a la sesión. La asistencia es completa en relación a lo que veníamos observando, están presente:

- Las asesoras del CC.AA. y CC.PP. (una de ellas desarrolla las dos asesorías y la otra es, también, coordinadora del ACLE).
- La Inspectora General, Encargada de Evaluación, Jefe Técnica.
- La Directora
- La Orientadora
- Coordinadora del CRA (que es también la representante del Sindicato).
- La representante de los Profesores (es nueva en el cargo ¡al parecer!)
- La coordinadora de ENLACE

La reunión es dirigida por la Directora, quien cuando empieza esta observación está leyendo una carta de una apoderada (el texto corresponde a un caso creado para ilustrar) en que se expresa la narración de las reflexiones que hace esta apoderada. Por lo que entendemos esta apoderada quería cambiar a su hija de colegio y cuando llega al establecimiento le entregan un volante en que se señala que el liceo había obtenido mejores resultados en el SIMCE que el año anterior y luego ingresa a la reunión de padres donde se habla de los diferentes programas y proyectos que tiene el liceo, en el marco de la reforma (y no me queda claro si en el marco del LPT).

Finalmente termina la lectura de la Directora, quien comenta que esta carta la habían reflexionado largamente en una jornada a la que ella había asistido. No obstante nadie hace ningún comentario. La Directora agrega que da para una jornada, a lo que asienten los y las asistentes y se cierra el punto.

Luego señala a los asistentes que ha habido algunas modificaciones en lo que dice relación con las líneas de acción del Programa LPT y que se definen dos grandes focos. Uno la línea pedagógica y la otra línea psicosocial, en la que ahora se incluirá el programa Salud Joven y en consecuencia recibe el nombre de apoyo psicosocial (...). Se termina el punto señalando que posteriormente vendrá la Profesora de la Universidad, que los apoya en este trabajo a asesorar y explicar más en detalle en que consistirán estos cambios. De paso se señala que en la reunión regional del programa LPT, se evaluó la asesoría que las universidades están dando en este sentido a los liceos, en la región son cuatro universidades.

Se señala que hay una actividad en que el Liceo debe ser representado por un grupo de alumnas en un Colegio particular de la ciudad. Al respecto surge el

## REGISTRO

problema de una alumna que ha presentado serios problemas de comportamiento. Se relata breve la historia de vida de la alumna, que es por lo demás bastante dramática, el relato lo hacen entre todas y especialmente la orientadora y la directora, quienes muestran mucha preocupación y solidaridad.

Respecto de los hechos que se mencionan como problemáticos son los que dicen relación con la conducta mostrada fuera del liceo en que vino con polainas en periodo que no correspondía y en esas circunstancias protagoniza un episodio un tanto agresivo hacia el liceo y decide finalmente entrar. Se vuelve a dar señales de preocupación cuando la directora señala que si bien su madre está cansada con ella; ellas (el liceo) no puede abandonarla porque es responsabilidad de “nosotros” acogerla, dice la Directora, quien además propone que esta niña debe formar parte de la comisión que debe representar al Liceo en la actividad a que han sido invitadas. De ese modo la niña sentirá que es parte del liceo. No obstante, se señala que tampoco ella deberá ser tratada en forma especial, como compadeciéndose de ella, sino que se le debe procurar un trato igualitario. A pesar de ello, una profesora (que es la asesora del CC.AA) recuerda que ella le hacía clases en el antiguo curso que estaba y que ahora cuando esta niña va a ver a sus antiguas compañeras la reciben como “ídola”, situación que no es muy aceptada por algunas de las profesoras que están allí, particularmente, por la Jefe Técnico, pero que no lo manifiestan abiertamente. Se agregan algunos otros antecedentes, pero finalmente queda establecido que se debe acoger a la niña, pues son parte de los liceos que se ha comprometido a evitar la deserción escolar.

Terminados los puntos generales, la Directora procede a solicitar a cada integrante del E.G. que informe sobre las actividades a su cargo. La Jefe técnica señala que han concluido las matrículas con la incorporación de las cuatro últimas alumnas la semana pasada, así como también se ha dado por definitivos los horarios. Se comenta brevemente como se resolvió el problema de horario que tenía una profesora que le chocaba el horario que le habían asignado con el de otro liceo o colegio que trabajaba y que por esa causa estuvo a punto de renunciar, pero al parecer la situación se resolvió satisfactoriamente para todos. La Jefa Técnica dio por concluido su informe con otras informaciones que tienen relación con los programas y proyectos, pero que señaló que serían informadas por las personas encargadas.

Luego interviene la representante de los profesores, a petición de la directora, ésta señala que se han dado cuenta que les hace falta un termo más para tener agua para la hora en que los profesores toman café, la Directora pregunta cuál es la petición concreta, si quieren que se les compre un termo; a lo que la representante contesta que no necesariamente si no que se les facilite de los mismos que hay. Las directivas comentan junto con la directora que los que hay les faltan las tapas que son los que ellas están usando. La Jefa Administrativa da la solución asegurándoles que se tomaran las medidas para que se disponga del agua caliente para el café de los profesores.

Se les pide a continuación a Inspectora y Jefa Administrativa (...) que entregue información acerca de su área de responsabilidad. Informa que los atrasos al ingreso a clase son cada vez menos frecuentes y que las alumnas que llegan atrasadas lo hacen por razones justificadas, pues ellas son de las comunas aledañas a la ciudad (más o menos el 30%) y que algunas comienzan a viajar de las seis de la mañana y que las que vienen de lugares que quedan a mitad del trayecto es a las que más difícil se les hace llegar, porque los buses vienen llenos y no les quieren parar. Luego añade que ellas en Inspectoría hicieron un análisis de las distancias que vienen las alumnas por cada curso, de manera que se tiene una información detallada, ahora sólo falta que los profesores pidan el justificativo que da inspectoría. La Directora pregunta como va eso y se señala que todavía hay profesores que se les olvida pedirlo.

Se continúa la reunión con la participación, ahora, de las asesoras del CC.AA., comienzan por dar cuenta de las actividades que tienen programadas con el nuevo centro de alumnas. Entre las actividades que se mencionan está la bienvenida a las “carneritas”, que son las alumnas de primer año, con una fiesta o acto de celebración en que tendría dos objetivos: uno darles la bienvenida a las alumnas para que se sientan acogidas y donde las alumnas de los cursos superiores le

## REGISTRO

entregaran un símbolo que exprese la continuidad de ellas en el liceo y, el otro, es hacer efectivamente al asunción del mando del CC.AA. de la nueva directiva.

Las asesoras informan rápidamente de las actividades que las alumnas han programado, está por ejemplo:

- Efectuar una reunión con las Inspectoras del liceo y que además esa actividad se enmarca en el Plan de Acción del LPT, recordaron que habían realizado en locales de la gobernación, entendemos que en una jornada organizada por la Dirección Provincial de Ñuble con otros liceos que tienen el Programa, en que se había acordado que el CC.AA. solicitaba una reunión de coordinación, entendemos. Se advierte, por parte de la encargada de las inspectoras, que no va hacer posible reunirse con todas a la vez porque tienen turnos distintos, de manera que se resuelve que se reúnan con la mayoría y luego se les pone en antecedentes a las demás para que entreguen sus opiniones respecto a los acuerdos tomados y se recojan las sugerencias de ellas.

- Otra actividad que sugiere el CC. AA. es realizar una campaña o especie de cruzada que denominaron “*estudiantes por la educación*” (usando las consignas y nomenclaturas utilizadas en los programas de T. V.). Esta actividad consiste en que se evaluará cada trimestre a los cursos con relación a la disciplina, atrasos, notas, entre otras. Al final del año al curso que haya salido mejor evaluado será acreedor de cien mil pesos. Esta actividad es bien recibida.

Se indican otras actividades que pretende desarrollar el CC.AA., pero que ahora vienen las peticiones. Una de ellas tiene relación con la sala para el funcionamiento del CC.AA. Situación, que también estaba al parecer en el Plan de Acción o en acuerdos anteriores, porque la Directora señala que las alumnas han ido en forma reiterada a solicitárselo, pero que ella aún no le encuentra solución. Ella a su vez le pregunta a los asistentes y, particularmente, a la Jefe Administrativa acerca de la posibilidad de destinar una sala que está arriba y donde hay algunos materiales, la encargada de evaluación y que es la Jefe de Especialidad de Asistente de Parvularia, se opone porque dice, corroborado por otras, que no hay espacio para dejar esos materiales. La directora zanja el punto diciéndoles a las Asesoras del CC.AA. que se seguirá estudiando y explorando posibilidades para destinarles una sala, sólo que aún no se puede dar solución definitiva.

Finalmente las profesoras asesoras plantean la actividad que tienen que proponer les parece será la más compleja y controvertida de resolver, pero que la plantean porque se necesita resolver el problema económico que tiene la nueva directiva, ya que se heredó una deuda de cerca de trescientos mil pesos y más los gastos que va implicar llevar a cabo la programación para este año que ya tiene como compromiso otorgar cien mil pesos de premio al mejor curso. Esta actividad es hacer una fiesta comercial en el Liceo, lo que les demandaría una sola actividad que les da más posibilidades de reunir el dinero, señalan que están conscientes de que el año anterior se tomó un acuerdo en relación a prohibir las fiestas en el liceo, pero que dadas las actuales circunstancias ameritaría intentar nuevamente y revocar el acuerdo del año anterior.

Esta proposición despierta serías discrepancias entre las asistentes; están las que no están de acuerdo con cambiar un acuerdo tomado con anterioridad, porque entre otras cosas estiman que no se está actuando con seriedad y porque las razones que hicieron llegar a esa determinación fueron de mucho peso (había habido robos, droga entre otras cosas); en tanto, las que están por hacer la fiesta (que ya se ve son la mayoría y tienen entre sus convencidas a la Directora) señalan que no hubo suficiente apoyo la vez anterior por lo que las medidas de seguridad no pudieron ser cumplidas y a esto se suma el argumento que presenta la directora, en que no ve problema en revocar una decisión, que bien pudo estar equivocada, porque no hay que olvidar que son seres humanos y en consecuencia se pueden equivocar.

La discusión se extiende por casi media hora y donde se ponen en evidencias las diferentes posiciones, unas ambivalentes y otras más decididas. El nivel de las argumentaciones va de posturas muy conservadoras a posturas más progresistas, que expresan mayor comprensión con los proyectos de las alumnas. No obstante los

## REGISTRO

argumentos no siempre fueron del todo discutido hubo situaciones de imposición en la votación que dirigió la directora, así como el argumento presentado por una de las profesoras asesoras, que señala que para ellas también es un sacrificio asumir la fiesta teniendo que dejar el día sábado a su familia “botada”. En todas las asistentes se reconoce que las asesoras están dando más de su tiempo y que para unas constituye un deber apoyarlas.

La votación define que se hace la fiesta (sólo una) .Lo singular de la votación que una profesora cambió su voto al final, porque sino se autorizaban fiestas para su curso no le parecía justo votar a favor y el otro voto fue el de la Jefe Técnica, quien estaba en el grupo en contra de la fiesta y que votó a favor, dando una serie de argumentos, que la directora a su vez le pidió que terminara y se remitiera a votar.

Continúa la reunión pidiendo los informes a las demás encargadas, que lo hacen bastante deprisa, porque la hora ha avanzado y hay profesoras que tienen que hacer clases en un rato más. La orientadora señala su inquietud de seguir vinculada a una red de salud que promueve la alimentación sana..., no obstante que a raíz del Programa LPT existen programas de apoyo social para las alumnas. Entre algunas de las actividades que informa la Orientadora está el que al trasladarse una alumna becada ella llamó para pedirle al liceo que se va se la mantuvieran o al parecer el liceo de debe dar acá (no nos quedó claro), pero lo singular fue que al llamar al otro liceo la Inspectora General le señaló que no sabían si tenían el Programa LPT. Situación, que todos quedaron extrañado, pues es muy difícil que se ignore la pertenencia a una Programa como este que involucra la mayoría de las acciones del liceo. En virtud de lo cual se determinó seguir haciendo las consultas de todas manera y que lo más probable era que no estaban en ese Programa.

La última persona que informa es la encargada del CC.PP., quien señala que se está en proceso de eleccionario, pues el actual centro de padres se encuentra intervenido.

Antes de finalizar la reunión se nos ofrece la palabra en que los asistentes que van quedando (la mayoría) pone atención.

Les contamos que estamos en la etapa de análisis de los registros y que ello es un proceso muy largo, dado que por las características metodológicas esta investigación implica mucho tiempo de análisis. Situación que es bastante comprendida por los asistentes y aprovechamos de aclararles de que nosotros no estamos evaluando su gestión, sino que nos interesa describir procesos y situaciones de gestión y prácticas pedagógicas en la realidad educativa, como lo es el liceo.

Finalmente, les aseguramos nuestro interés de volver con el análisis de los registros para contrastarlos con sus puntos de vista, puesto que para nosotros este proceso de investigar tiene que ver también con la posibilidad de devolverles a ellos una mirada de lo que están haciendo y se reconozcan en esta descripción.

Explicamos además que queremos otro GPT, realizar luego algunas entrevistas en profundidad con algunos actores.

Agradecemos la disposición de ellos para aceptarnos.