



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE POSTGRADO**

**PLAN DE ACCIÓN BASADO EN EL TRABAJO COLABORATIVO PARA FAVORECER EL DESARROLLO  
PROFESIONAL DOCENTE:**

**Un abordaje y análisis desde la investigación- acción docente**

**Tesis para optar al grado de Magíster en Educación mención Currículo y comunidad Educativa**

**EDISON OLGUÍN DÍAZ**

**Director(a): Christian Miranda Jaña**

**Santiago de Chile, año 2021**

## INDICE

<b>Resumen.....</b>	<b>iv</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I</b>	
<b>DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 El trabajo colaborativo en el marco de las políticas de desarrollo profesional docente .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 De la balcanización al trabajo colaborativo.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 La teoría en la práctica:</b>	
<b>De los consejos de expertos a los consejos de profesores.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Problematización: Una introspectiva institucional.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5.1 Objetivos General.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>17</b>
<b>1.6 Justificación.....</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo II</b>	
<b>CONTEXTO EDUCATIVO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 El establecimiento.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 El plan de mejoramiento educativo (PME).....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 El trabajo colaborativo en el desarrollo profesional docente.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4 Los planes de formación local.....</b>	<b>23</b>

### Capítulo III

<b>3 METODOLOGÍA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Perspectiva y diseño.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Fases del estudio.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Fuentes e informantes claves.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.1 Descripción de participantes.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.2 Descripción de las fuentes para la aplicación de entrevistas.....</b>	<b>33</b>
<b>3.4 Instrumentos y técnicas de análisis de datos.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4.1 Instrumentos de recogida de datos.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4.2 Técnica de análisis de datos.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4.3 Criterios de Validez.....</b>	<b>38</b>

### Capítulo IV

<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Fase exploratoria.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.1 Dimensión: Gestión Pedagógica.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.2 Dimensión: Liderazgo.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 Categorías.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 Fase de análisis y reflexión pedagógica.....</b>	<b>74</b>
<b>4.4 Síntesis de los datos obtenidos: Elaboración de lineamientos.....</b>	<b>77</b>

### Capítulo V

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>79</b>
<b>5.1 Un prelude necesario.....</b>	<b>79</b>

<b>5.2</b>	<b>Tras el telón.....</b>	<b>80</b>
<b>5.3</b>	<b>Alcances generales.....</b>	<b>82</b>
<b>5.4</b>	<b>Limitaciones.....</b>	<b>85</b>
<b>5.5</b>	<b>Proyecciones.....</b>	<b>86</b>
<b>6.1</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>90</b>
<b>6.2</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>94</b>
<b>6.2.1</b>	<b>Entrevista.....</b>	<b>94</b>
<b>6.2.1</b>	<b>Entrevista docente de segundo ciclo.....</b>	<b>95</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Entrevista docente de primer ciclo.....</b>	<b>104</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Entrevista docente de Programa Integración Escolar (PIE).....</b>	<b>113</b>
<b>6.2.4</b>	<b>Entrevista profesional de la Educación.....</b>	<b>123</b>
<b>6.2.5</b>	<b>Entrevista Equipo Directivo.....</b>	<b>135</b>
<b>6.2.6</b>	<b>Registros visuales taller de reflexión.....</b>	<b>151</b>
<b>6.2.7</b>	<b>Carta Gantt.....</b>	<b>156</b>

## RESUMEN

Ante el escenario en que se encuentra la educación chilena a partir de la promulgación de la ley 20.093 del Sistema de Desarrollo Profesional Docente, enmarcada en la nueva Política Nacional Docente y que establece la implementación de planes de formación local en cada institución educativa, que apunten a satisfacer las necesidades de desarrollo profesional de los docentes, con especial énfasis en la retroalimentación de prácticas pedagógicas y el trabajo colaborativo docente; se diseña un plan de acción que aborda la baja presencia de actividades de trabajo colaborativo docente en la escuela Libertador Bernardo O'Higgins de Viña del Mar a partir de un diagnóstico institucional que permite visualizar los aspectos más relevantes y necesarios en el proceso de mejora profesional y la implementación de acciones de mejora basadas en la reflexión pedagógica colaborativa y la consiguiente evaluación de estas.

Esta tarea se llevó a cabo por medio de una de las estrategias de trabajo colaborativo disponible: La investigación-acción docente, esto con el propósito de sistematizarla como una experiencia de trabajo colaborativo y de este modo contribuir a la política pública de desarrollo profesional docente.

Los resultados de la presente investigación aportan un diagnóstico de la situación actual del trabajo colaborativo docente que conlleva un plan de acción en el contexto específico de una institución municipal con alto porcentaje de vulnerabilidad en su matrícula, como lo es la escuela Libertador Bernardo O'Higgins de Viña del Mar, pero también esta estrategia de abordaje de la problemática puede ser utilizada como una experiencia consultable por otras instituciones de enseñanza básica y/o media de contextos similares que les permita avanzar en la estrategia de desarrollo profesional de trabajo colaborativo docente.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación nace con el objetivo de llevar a la práctica modalidades de Desarrollo Profesional Docente con foco en el contexto local, el trabajo colaborativo y la instalación del docente de la escuela Libertador Bernardo O'Higgins como un agente activo de su propia formación continua. Con base en ello, el destino metodológico natural es la investigación-acción realizada por docentes; una modalidad de trabajo colaborativo propuesta por el CPEIP.

Este proceso investigativo se desarrolla en el marco de la obtención del grado de Magíster en Educación, mención Currículo y Comunidad Educativa de uno de los docentes participantes y que hace posible el nexo entre el espacio estudiado y la academia. Esto también permite a la investigación formar parte de una de las líneas de estudio sobre el Desarrollo Profesional Docente del Proyecto Fondecyt n°1211417, liderado por el profesor Christian Miranda junto al equipo del Núcleo de Investigación y Formación Docente (IFODOC) del Departamento de Educación de FACSÓ.

La importancia del presente estudio radica en el rol que asume el docente de aula en el proceso investigativo; un rol participativo, reflexivo y comprometido con su propia formación continua. Además, el diseño de investigación aporta una experiencia de desarrollo profesional transferible a otros equipos profesionales de instituciones educativas de educación básica o media que busquen implementar un proceso similar, manteniendo siempre especial cuidado en las diferencias contextuales.

Una de las principales motivaciones personales del docente (tesista) investigador y participante del presente estudio y de la cual hacen suyas los participantes tiene que ver con la necesidad de investigar sobre la propia práctica pedagógica, colocando al docente como un interlocutor válido sobre temáticas pedagógicas en las que la mayoría de las veces es el centro y que, voluntariamente o por cuestiones de contexto laboral, no es ni llega a sentirse parte de la discusión académica.

Esta motivación nace a partir de la experiencia en la implementación de los cursos sobre “Actualización de las bases curriculares”, “Priorización curricular y contexto socioemocional para el profesorado” y especialmente desde el curso de “Gestión del desarrollo profesional en el territorio local”, todos impartidos por el Departamento de Educación de la Facultad de Ciencias Sociales.

Lo que fundamentalmente se busca es fomentar la investigación en educación con foco en el desarrollo profesional y realizada por uno/a de sus principales protagonistas, o sea; docentes de aula de establecimientos de educación básica y/o media, poniendo de manifiesto la autoridad profesional del docente de aula en su faceta de investigador.

El enfoque transformativo del presente estudio busca impactar en la relación teoría-práctica percibida por los propios docentes de aula participantes, pero además de quienes consulten la experiencia de investigación y/o pretendan llevar a cabo una empresa investigativa similar. Tanto la confección de un estudio situado en la realidad local, como especialmente el hecho de que cuente con un carácter crítico y reflexivo sobre el Desarrollo Profesional Docente, da un paso adelante en la labor del docente de aula que lo posiciona con un rol activo en formación continua, en la reflexión del proceso enseñanza-aprendizaje y el currículo prescrito.

A partir de lo señalado, este proceso investigativo comienza con la revisión de las políticas públicas que norman el desarrollo profesional, para luego ir transitando por las premisas teóricas que caracterizan el trabajo colaborativo en el marco de la formación continua. La bajada a la realidad concreta del docente de aula se hace constantemente en el relato, promovido por un diseño metodológico flexible, lo que permite un proceso itinerante que se acomoda a las necesidades, objetivos del estudio y la realización de un plan de acción acorde al contexto en el que se realiza.

## **Capítulo I: DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Los elementos que se abordan en el presente capítulo transitan, en un primer momento, por la revisión de la normativa planteada por la Ley de Desarrollo Profesional Docente, los resultados expuestos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en su evaluación de políticas nacionales de educación en Chile y los resultados del Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018. En esta revisión se puede apreciar una intención clara de mejorar las condiciones laborales para promover un desarrollo profesional construido colectivamente en las comunidades educativas, sin embargo, los datos cuantitativos nos muestran que aún no estamos cerca de lo necesario.

En el segundo momento, el abordaje de la problemática expone a través de una caracterización y reflexión de la labor docente las principales premisas teóricas sobre el trabajo colaborativo docente con las que se construye esta investigación.

Finalmente, en un tercer momento se reflexiona sobre cómo los elementos normativos y teóricos mencionados anteriormente se materializan en la realidad de las instituciones educativas. Esto nos lleva necesariamente a un ejercicio de problematización sobre la realidad local de la Escuela Libertador Bernardo O'Higgins.

### **1.1 El trabajo colaborativo en el marco de las políticas de Desarrollo Profesional Docente**

El presente proyecto de investigación se enfoca en el estudio del trabajo colaborativo docente, circunscrito en el plan de formación local que se fomenta en la Ley de Desarrollo Profesional Docente. Se sitúa en el contexto específico de la escuela municipal Libertador Bernardo O'Higgins de Viña del Mar que imparte educación básica.



Los marcos normativos que rigen esta investigación se nutren de la Nueva Política Nacional docente, así como también de los insumos que entregan los reportes nacionales e internacionales en materia educativa.

A petición del Gobierno de Chile, la OCDE (2017) realizó una revisión a las políticas nacionales en educación entre el periodo que va desde 2004 a 2016 y en los resultados entregados, en los albores de la implementación de la Ley de Carrera Profesional Docente, la organización recomendó al Estado de Chile ayudar a los docentes a desarrollarse, “poniendo a disposición oportunidades de desarrollo profesional a lo largo de su carrera” (p. 155). En este mismo documento el equipo de la OCDE destacó que los docentes chilenos valoraban las actividades de desarrollo profesional cuando estas se realizaban en el propio establecimiento y eran dirigidas por un/una directivo o docente a través de una práctica reflexiva y colectiva (OCDE, 2017, p.156).

En el año 2020, con cuatro años ya de vigencia de la Ley de Desarrollo Profesional Docente, los resultados del informe TALIS 2018 señalan que en Chile el 87% de los docentes encuestados declara haber participado en un tipo actividad de desarrollo profesional en los últimos doce meses previos a la encuesta, sin embargo, en las actividades más profundas de colaboración profesional definidas por el mismo estudio la participación es menor; solo un 20% admite haber participado en una red de profesores y un 38% en una tutoría u observación de clases como parte de plan de formación local. Si bien los números respecto a participación en actividades de desarrollo profesional son positivos, aunque están bajo el promedio de la OCDE, las actividades de desarrollo profesional que los mismos docentes valoraban en el estudio de 2016 siguen siendo menos frecuentes.

En el mismo TALIS 2018, el 77% de los docentes chilenos encuestados señala que algunas de sus actividades de desarrollo profesional tuvieron un impacto positivo en sus prácticas, sin embargo el tipo de actividad que tiene mayor porcentaje de participación de los docentes chilenos son aquellas referidas a los cursos o seminarios presenciales. Actividades que no tienen nada que ver con la colaboración profesional en un contexto local.

La ley 20.093 promulgada en abril de 2016 y que crea el sistema de Desarrollo Profesional Docente establece en su artículo 18 A, título II que:

“El proceso de acompañamiento profesional local, tiene por objetivo establecer lineamientos para que los establecimientos educacionales puedan instaurar procesos de mejora continua de sus docentes, desde el primer año de ejercicio y durante su permanencia en el mismo en calidad de docente. Este proceso se compondrá de los siguientes sub-procesos:

- 1) Proceso de formación para el desarrollo profesional que busca fomentar el trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica; y,
- 2) Proceso de inducción al ejercicio profesional docente.” (p. 7)

En todo el párrafo 1 del título II, la ley va estableciendo los objetivos de la formación local para el desarrollo profesional, los responsables de diseñar y llevar a cabo el plan, los centros de costos, etc.

Esta ley establece que la formación local para el desarrollo profesional docente busca fomentar el trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica. Esto implica la conformación de equipos de trabajo para la preparación de clases, la implementación de buenas prácticas educativas, la corrección colaborativa de los déficits del proceso de enseñanza aprendizaje y la reflexión sistemática de este proceso, etc. A partir de esta base se establece que el trabajo colaborativo docente en las escuelas es un elemento estructural en el proceso de formación profesional local. Por ello, la ley le entrega lo necesario para que se efectúe y esto es, fundamentalmente, tiempo para los docentes.

Una de las modificaciones más importantes que realizó la ley de desarrollo profesional docente fue el aumento de horas no lectivas, esto quiere decir; las horas que el profesor permanece en el establecimiento para realizar actividades relacionadas con su trabajo, o sea; revisión de pruebas, atención de apoderados y desarrollo de la comunidad escolar. La proporción de horas lectivas y no lectivas en la que nos encontramos hoy (desde el 2019) es de 65% y 35% respectivamente. Algunos establecimientos se encuentran en un 60% y 40% por razones específicas. Sin embargo, según lo que plantea el TALIS (2018), Chile aún

sigue siendo uno de los países en que los/as docentes tienen mayor porcentaje de su tiempo en la escuela dedicado a la enseñanza en el aula.

De este 35% de horas no lectivas actual, la ley establece que un 60% se debe utilizar para desarrollo de comunidad escolar y desarrollo profesional docente. Es ahí donde se pueden y deben realizar las actividades de trabajo colaborativo.

La Ley de Desarrollo Profesional Docente ha mandatado a los establecimientos educacionales a declarar en sus planes de formación local, incluidos en sus PME, las actividades de desarrollo profesional docente y desarrollo de la comunidad escolar. No está demás mencionar que los costos de estos planes de formación local pueden ser con cargo a los recursos que entrega la Ley 20.248 de Subvención Escolar Preferencial (ley SEP), de esta manera se permite la asignación de horas exclusivas para el trabajo colaborativo a los docentes, o también la contratación o asignación de horas de otros profesionales de la educación que apoyen estas actividades.

Para todo este trabajo el Mineduc a través del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) ha entregado orientaciones en la utilización de las horas no lectivas a los establecimientos para que puedan organizar estas actividades de Desarrollo Profesional Docente. Además, y no menos importante, el trabajo colaborativo ha sido incluido en el proceso de evaluación docente, por lo que es un elemento que también sirve a los profesores en el desarrollo de su carrera profesional individual.

## **1.2 De la balcanización al trabajo colaborativo docente**

El trabajo colaborativo es una metodología que atraviesa múltiples actividades humanas. En cualquier lugar que estemos, nos asociamos para llevar a cabo una tarea. Y es que nuestra existencia se refleja en lo que decía el poeta John Donne (1624); “ningún hombre es una

isla entera por sí mismo”. Pero una cosa es estar juntos, convivir y otra muy distinta es trabajar colaborativamente.

En lo que respecta al plano educativo, existen múltiples esfuerzos en fomentar el trabajo colaborativo entre los estudiantes y los beneficios que ello trae. Las definiciones sobre trabajo colaborativo podemos, incluso, considerarlas como las mismas para estudiantes y para profesores. Grau (2016) plantea sobre las prácticas de trabajo colaborativo en el aula lo siguiente:

“La colaboración es una actividad coordinada en un momento específico, que aflora como resultado de un intento continuado de construir y mantener una concepción compartida de un problema. En este contexto, su forma de trabajo se caracteriza por su énfasis en la horizontalidad de la relación entre los miembros del grupo y por el hecho de que el motor del aprendizaje está en la discusión que se produce entre ellos.” (p.2)

Sin embargo, existen otros autores que plantean el trabajo cooperativo en el aprendizaje, que hasta estas líneas lo hemos considerado como sinónimos, como una tipo de trabajo diferente al colaborativo. Siempre en el plano de la enseñanza, Zarzar (2010) comparte, como ejercicio para poder discernir entre los dos conceptos, una lista de características semejantes y de diferenciación, en donde expone que una de las semejanzas entre las propuestas es que ambas buscan la creación de comunidades de aprendizaje. En palabras del autor:

“En primer lugar, el origen filosófico y epistemológico de estas dos pedagogías grupales es diferente. Mientras que el aprendizaje cooperativo es una propuesta técnico-pedagógica que se utiliza como alternativa a la educación tradicional, el aprendizaje colaborativo tiene sus orígenes en el constructivismo social, según el cual el aprendizaje es un constructo social, es decir, se va construyendo a través de los procesos sociales en los cuales se involucra la persona. Como consecuencia de lo anterior, con el aprendizaje colaborativo se cuestiona el *status quo* de los sistemas educativos actuales, mientras que el aprendizaje cooperativo se presenta como una nueva alternativa para trabajar dentro de estos sistemas educativos.” (p. 25)

La definiciones sobre aprendizaje colaborativo presentadas pueden ser extrapoladas a cualquier actividad colectiva de un grupo humano; en este caso en particular tratamos el aprendizaje colaborativo en estudiantes. Cualquiera podría pensar que los docentes, que son los encargados de promover las prácticas de aprendizaje colaborativo en el aula, aplican sus procesos y reivindican sus fundamentos de manera natural y cotidiana con sus pares para su propio desarrollo profesional, pero no siempre es así.

El CPEIP (2019) plantea a los docentes, en una de sus tantas orientaciones, que el trabajo colaborativo es parte fundamental de los enfoques actuales de Desarrollo Profesional Docente y, además, localiza a las comunidades de aprendizaje profesional como una modalidad de trabajo colaborativo junto al estudio de clases, el club de video y la investigación acción.

Si hacemos un ejercicio de introspección docente, podremos ver que generalmente en las escuelas se trabaja de manera aislada y los vagos atisbos de trabajo colaborativo docente que se pueden encontrar se enmarcan en el concepto de “trabajo en equipo fácil” (p. 96) planteado por Fullan y Hargreaves (1996) y que no es más que el hecho limitado de compartir experiencias o estrategias de aprendizajes que les han dado resultado a los/as docentes, pero no profundizan más allá de eso, lo que dista mucho de las actividades de una comunidad de aprendizaje enfocada en el desarrollo profesional docente o cualquier otra modalidad de trabajo colaborativo.

Desde lo propuesto por el CPEIP, las actividades de trabajo colaborativo docente en los establecimientos educacionales se enfocan en resolver las problemáticas locales y tienen, como fin último, reflexionar en conjunto para resolver las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Krichesky y Murillo (2010) incluso van más allá y sintetizan la idea de Dofour (2004) llegando a la siguiente propuesta:

“Toda la comunicación y el intercambio entre los profesionales deben estar siempre enfocados en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.” Krichesky y Murillo (p. 72)

Nos queda claro, cualquier trabajo colaborativo docente debería buscar este objetivo. Pero, ¿Qué pasa cuando la problemática local del establecimiento que se quiere abordar, resulta ser la inexistencia de trabajo colaborativo docente?, ¿Cómo los docentes pueden reflexionar sobre las problemáticas ligadas al aprendizajes de los estudiantes y proponer ideas para la mejora, si ni siquiera tienen los espacios o no existe el trabajo colaborativo como práctica habitual? Fullan y Hargreaves (1996) nos plantean que el escenario común en la escuela es el de trabajo aislado. Una serie de repúblicas docentes que no tienen intención en dialogar.

“La condición más común para el docente no es la del trabajo en equipo. Lo es una condición de aislamiento profesional; de trabajo solitario, apartado de sus colegas. Este aislamiento da a los docentes cierto grado de protección para poner en práctica sus juicios autorizados en interés de niños a quien ellos conocen mejor. Pero también los priva de una retroalimentación significativa y clara acerca del valor y la eficacia de lo que hacen.” (p. 72)

Los espacios de encuentro vendrían a ser los consejos de profesores, las reuniones de equipo o la sala de profesores, pero esta última se caracteriza, en términos de los mismos autores, por ser un espacio “balcanizado” (p.94), lleno de grupos con afinidades e intereses particulares que, por cierto, no tienen nada que ver con las necesidades de aprendizajes de los estudiantes.

La realidad de las salas de profesores es aún más precaria que lo que expone Hattie (2015). El uso general de la sala de profesores está muy alejado del debate y el trabajo compartido que él plantea.

“Sí, creamos salas de profesores para que los docentes trabajen y debatan juntos, pero, por lo general, estas discusiones se centran en el currículo, los estudiantes y las

evaluaciones; rara vez en el aprendizaje y casi nunca en el impacto de la enseñanza en el aprendizaje de los estudiantes.” (p.23)

Los docentes están demasiado encerrados en sus propias responsabilidades que no tienen tiempo suficiente, ni tampoco se lo asignan, para realizar tareas colaborativas. Y es paradójico, puesto que según lo plantea Grau (2016), el mismo hecho de trabajar colaborativamente aliviana la carga de los docentes.

“El trabajo colaborativo posee la ventaja de que permite dividir efectivamente el trabajo, incorporar distintos conocimientos y perspectivas, y lograr soluciones finales de mayor calidad.”(p.2)

En el plano local, sabemos que la ley 20.093 propone modificaciones, enmarcadas dentro del desarrollo profesional docente, que van en pos de solucionar estas problemáticas y crear las condiciones para que las propias instituciones educativas administren sus espacios en beneficio del trabajo colaborativo docente, con un enfoque local, o sea, particular de cada establecimiento, lo que no impide que se pueda extender a otras instituciones u organización y de esa manera generar las redes que puedan robustecerlo.

El Ministerio de Educación, especialmente través del CPEIP, ha compartido información en su página web para las escuelas sobre lo que es el trabajo colaborativo docente. Recursos didácticos sobre las diferentes estrategias de desarrollo profesional docente, orientaciones sobre las modificaciones laborales realizadas y hasta propuestas prácticas podemos encontrar con respecto al tema. La idea es que los establecimientos comiencen a generar espacios de trabajo colaborativo docente enmarcados dentro del plan de formación local, lo que debe ser declarado en sus respectivos PME, todo por supuesto ligado con los PEI.

### **1.3 La teoría en la práctica: De los consejos de expertos a los consejos de profesores**

La idea de que el trabajo colaborativo es una herramienta esencial dentro del desarrollo profesional docente es muy repetida dentro de las investigaciones sobre esta temática. Desde el Ministerio de Educación y específicamente del CPEIP (2019) no dudan en citar a Vaillant (2016) y declarar que es una metodología fundamental de los enfoques actuales de DPD. Una idea que podría parecer un poco lejana a la realidad cuando visitamos las instituciones educativas o nos encontramos nosotros mismos haciendo clases. Lo que se puede ver es que el/ la docente generalmente es un/a profesional que trabaja de manera aislada.

Pero, ¿Por qué aún podemos ver estas situaciones en las instituciones educativas? Para entender mejor esto, debemos analizar el trabajo colaborativo desde la óptica o idea que, históricamente, el propio profesorado ha tenido del desarrollo profesional docente. Para el profesorado el “desarrollo profesional” es la permanente actualización profesional en tiempo no lectivos (incluso, erróneamente, concretados en tiempos no remunerados), para realizar de mejor manera su trabajo, algo que siempre han hecho (antes con incentivos económicos instantáneos de por medio), con o sin la ley 20.903 y que en teoría debería guardar como fin último, el mejorar los aprendizajes en los estudiantes. La participación en este tipo de estas actividades de perfeccionamiento, generalmente respondía a motivaciones individuales y/o económicas, por ende el trabajo colaborativo difícilmente estaba presente.

Como ya se ha mencionado, un avance concreto y directo que se ha logrado en la promoción del trabajo colaborativo docente y en la mejora de las condiciones laborales de profesores/as es la modificación de la proporción de las horas lectivas y no lectivas en la carga horaria docente. Como antecedente aparte, es necesario mencionar que esta era una demanda histórica que nace del profesorado chileno y que se obtuvo luego de la promulgación de la ley 20.903 de Desarrollo Profesional Docente, que por lo demás, se logró luego de meses de negociación y paralización docente. Pero no todo es perfecto, ya que el aumento de horas no lectivas fue de manera progresiva hasta llegar al 65/35 que hoy



realizan la mayoría de los establecimientos. La demanda del profesorado era 50/50. Y aún permanecemos entre los países con docentes que pasan la mayor cantidad de su tiempo dedicado a la enseñanza en el aula.

Si analizamos a fondo la situación, podremos ver que no hay muchas diferencias entre lo que promueve la ley y lo que quiere el profesorado. La ley promueve el trabajo colaborativo, entregando tiempo a los docentes y llamando a las instituciones a realizar un plan de formación local. El profesorado quiere capacitarse, saber más para mejorar sus metodologías enseñanza y afrontar distintos escenarios en el aula, quiere mejorar, sin duda, los aprendizajes de sus estudiantes, pero también quiere mejorar sus remuneraciones. Al fin y al cabo los/as profesores son trabajadores remunerados y todo trabajador quiere mejor sus condiciones de vida. Por último, el profesorado quiere tener más tiempo, pues quiere descomprimir su carga laboral (revisión de pruebas, realización de planificaciones, conversación con apoderados, etc.) porque en su condición de trabajadores también buscan mejorar sus condiciones laborales y el aumento de actividades en los tiempos no lectivos es calificado por los docentes como agobio laboral. Pero como se mencionó anteriormente, la ley se hace cargo de esto (suficiente o no, es otra discusión que no se dará acá) aumentando las horas no lectivas.

Sin embargo, y a pesar de todos los cambios, aún podemos ver a los profesores trabajando de manera aislada, individualmente. Y cuando se aborda la discusión sobre trabajar de manera coordinada para resolver problemas comunes de la enseñanza en nuestras instituciones, seguimos escuchando en las escuelas frases repetidas, tales como un “sí, me encantaría, pero ¿En qué momento?”.

El tiempo que tienen los docentes es uno de los grandes talones de Aquiles que tienen las instituciones educativas. Y esto ya no tiene que ver con la cantidad de horas no lectivas, cuestión que la ley ajustó, sino que con coordinar esa gran cantidad de diversos horarios docentes.

Esta labor (coordinar horarios) implica mucho trabajo y no siempre se puede obtener lo que se necesita. Vaillant (2016) señala que:

“El aprendizaje profesional colaborativo no nace por generación espontánea sino requiere tiempo, recursos pedagógicos, asesoría, así como esquemas de seguimiento, evaluación y estímulos de índole profesional. La tarea no es fácil pero sí urgente [...] (p.12)

En la misma dirección, en TALIS (2018) se plantea la misma necesidad:

“El recurso más valioso que los directores escolares pueden ofrecer a los profesores en este sentido es el tiempo: tiempo para asistir a actividades de desarrollo profesional con otros compañeros, para visitar las clases de otros profesores y observar cómo las imparten durante la jornada, o bien para planificar lecciones o un plan de estudios nuevos que incorporen la enseñanza en equipo o combinen distintas clases o grupos de edades. (p.15)

Al final, haciendo cuentas, hoy existen mejores condiciones en las escuelas para generar un plan de formación local que permita la ejecución del trabajo colaborativo docente, en pos de mejorar los aprendizajes de los/as estudiantes, lo que falta es promover y organizar dentro de las propias escuelas, de manera colaborativa, estos planes de formación local. Esta tarea no es responsabilidad exclusiva de los equipos directivos. La ley 20.093 establece la consulta al consejo de profesores y otros docentes;

“Los planes locales de formación para el desarrollo profesional serán diseñados por el director del establecimiento educacional en conjunto con el equipo directivo, con consulta a los docentes que desempeñen la función técnico-pedagógica y al Consejo de profesores.” (p.7)

Por otro lado, en el Marco para la buena Enseñanza (2018) también se incita a los docentes interesados en la calidad de la enseñanza a hacerse cargo, llamándolos a “asumir liderazgos o seguirlos, en pos de su propio desarrollo profesional y el de la comunidad” (p.47). Por

ello, los docentes pueden y deben asumir esta labor. Krichesky y Torrecilla (2011) también llaman a los docentes a hacerse cargo e implicarse con sus colegas para mejorar la institución de la que son parte.

“Es imperativo que el profesorado conciba su práctica ya no sólo en términos de su trabajo de aula, sino también desde su aporte al desarrollo integral de todos los alumnos, mediante una fuerte implicación con el resto del plantel y con un sólido compromiso frente a la mejora de la institución.” (P.66-67)

En el mismo sentido, el Marco para la Buena Dirección (2015) invita a directores/as a “promover el surgimiento de liderazgos” (p.23) que podrían ayudar en la tarea de implementar actividades de trabajo colaborativo a partir de las propias necesidades locales de los docentes. Además, los Estándares Indicativos de Desempeño de la Agencia de Calidad (2014) en su dimensión Liderazgo y, específicamente, en el liderazgo del director/a, establecen como un estándar “desarrollado satisfactoriamente” el que un director/a “instaure ambientes de trabajo colaborativo caracterizados por relaciones de ayuda, confianza y apoyo mutuo” (p.59). También plantea como un estándar de “desarrollo avanzado” el que un director/a “fomente el compromiso del equipo al dar oportunidades concretas a los miembros de los distintos estamentos para liderar y concretar iniciativas propias (p.59).

Las pautas y venias que establece el sistema para levantar iniciativas de trabajo colaborativo, por parte de los propios docentes y en el marco del desarrollo profesional, son múltiples.

Por todo esto, y para especialmente instigar, concretar y garantizar el trabajo colaborativo, una de las responsabilidades del director/a y/o equipo directivo encomendadas por el Mineduc en las Orientaciones de horas no lectivas CPEIP (2019) es la configuración de un horario eficiente:

“Es importante que el director o directora organice las horas no lectivas de sus docentes de tal forma que posibiliten tiempo para el trabajo entre pares.” (p.6)

#### **1.4 Problematización: Una introspectiva institucional.**

En lo que respecta al contexto del estudio y la brecha de conocimiento que pretende abordar, surgen varias interrogantes en relación al desarrollo del trabajo colaborativo docente promovido por el Mineduc expuesto previamente en el abordaje de esta problemática y su posible implementación y/o aplicabilidad en la escuela Libertador Bernardo O’Higgins de Viña del Mar. En el primer acercamiento a los documentos oficiales de la escuela (el PEI y el PME) se plantean las primeras preguntas de esta investigación. Estos documentos, que de alguna manera nos explican cómo funciona el establecimiento y cuál es su norte educativo, en sus letras debiesen contener los planteamientos sobre desarrollo profesional docente que la escuela ha adoptado.

Por ello, y con base en el procedimiento que plantea Kemmis (1988) sobre el abordaje de una problemática de investigación como primer ejercicio de problematización nos cuestionamos: ¿Qué plantea el PEI de Escuela Libertador Bernardo O’Higgins de Viña del Mar sobre desarrollo profesional docente y específicamente, sobre trabajo colaborativo? De esta primera revisión se puede mencionar que un atisbo de trabajo colaborativo docente puede visualizarse en el “rol del docente”, que en este documento se plantea como un rol que se concreta en “su perspectiva de construcción colectiva” (p.9). Esto quiere decir que el rol del docente de la escuela necesariamente está ligado al trabajo entre pares. También hay un acercamiento cuando se define el rol de los profesionales de la educación y su deber de “intencionar el trabajo interdisciplinario en la escuela” (p.10). A partir de ahí, el PEI no entrega más información. Esto nos lleva a continuar con el procedimiento y generar más interrogantes para la problematización; ¿Cómo se lleva o se ha llevado a la práctica el trabajo colaborativo docente en la escuela?, ¿Qué entienden por trabajo colaborativo los docentes y profesionales de la educación del establecimiento?

En lo relacionado al PME (2020), las actividades de trabajo colaborativo que se realizan en la escuela aparecen más explícitas y están ligadas a los contenidos de un plan de desarrollo profesional docente. Estas actividades mencionan reuniones de coordinación de ciclos y procesos de acompañamiento en aula por directivos y su posterior retroalimentación. Aparecen en su mayoría ligadas a la dimensión de gestión pedagógica (p.2).

A medida que se profundiza en esta problematización, sobre la base de este primer acercamiento, siguen emergiendo interrogantes para el desarrollo de este estudio. ¿De qué manera abordar las incertidumbres que se generan al problematizar sobre el trabajo colaborativo en la escuela?, ¿Qué se necesita para avanzar en propuestas de mejora, sistematización e implementación del trabajo colaborativo en la escuela?

Presentada la problematización a través de la revisión del escenario actual en el que se encuentra el trabajo colaborativo, teniendo en cuenta el énfasis en su promoción desde el 2016 por la ley 20.093 y el Ministerio de Educación en conjunto con el CPEIP, además del desarrollo embrionario en el que se encuentra el trabajo colaborativo en las escuelas y las complicaciones que podrían surgir para configurar un plan de formación local, debido a la diversidad de horarios, contextos específicos en los establecimientos, su infraestructura, etc. se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo un plan de acción basado en el trabajo colaborativo, puede favorecer el desarrollo profesional en docentes de la escuela Libertador Bernardo O'Higgins de Viña del Mar?

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

-Comprender cómo un plan de acción basado en el trabajo colaborativo favorece el desarrollo profesional en docentes de la Escuela Libertador Bernardo O'Higgins de Viña del Mar.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar y describir las nociones, experiencias y necesidades para la elaboración un plan de acción que favorezca el trabajo colaborativo en la Escuela Libertador Bernardo O'Higgins de Viña del Mar.

-Construir un diagnóstico sobre el trabajo colaborativo en la escuela Libertador Bernardo O'Higgins.

-Reconocer aspectos del trabajo colaborativo enmarcados en un plan de acción, relevantes para la mejora profesional en el ejercicio docente.

-Analizar el desarrollo de cambio y/o mejoramiento del ejercicio profesional que derivan de la experiencia de trabajo colaborativo.

-Proponer los lineamientos de mejora por medio de acciones que guíen la práctica del trabajo colaborativo docente en la escuela Libertador Bernardo O'Higgins de Viña del Mar.

## **1.6 Justificación**

La presente investigación busca abordar la difícil instalación de la práctica del trabajo colaborativo docente en el sistema educativo chileno. A partir de esto y en lo específico, se establece como objeto del estudio el diseño de un plan de acción que favorezca el trabajo colaborativo en una escuela de dependencia municipal de Viña del Mar.

Según lo que aporta el CPEIP (2019) en sus orientaciones sobre horas no lectivas, el diseño de investigación acción docente es parte de las propuestas o posibilidades que tienen los docentes para abordar problemáticas educativas locales a través del trabajo colaborativo. Otras modalidades son las comunidades de aprendizaje, la observación de clases y el club de video.

Esta investigación, al ser conducida por docentes, elaborada en una escuela, que busca solución práctica a una problemática local y que se enmarca en propósitos educacionales y de desarrollo profesional docente, inherentemente ya es parte de la solución que busca implementar.

## **Capítulo 2: CONTEXTO EDUCATIVO**

### **2.1 El establecimiento: Escuela Libertador Bernardo O'Higgins**

La escuela Libertador Bernardo O'Higgins se encuentra ubicada en el plan de la comuna de Viña del Mar. Es un establecimiento fundado en 1921 que depende de la corporación municipal de esta ciudad y que cuenta con una vasta trayectoria y tradición en el sector. En la escuela se imparte educación básica y pre escolar, esto es; de primer nivel de transición (pre kínder) a 8° básico. Su matrícula (520-530 aprox) está compuesta mayoritariamente por niños y niñas de los cerros de Viña del Mar.

Cuenta con 54 trabajadores entre docentes-directivos, docentes de aula, auxiliares, asistentes y profesionales de la educación. Entre los aspectos más destacados de su PEI, se encuentran la fuerte inclinación hacia una educación centrada en valores y su compromiso de educar en y para la inclusión. Los valores que resaltan son el respeto, la disciplina y la honestidad.

Esta educación en valores e inclusiva se encuentra mencionada en su visión y misión, siendo la columna vertebral de este documento y por ende, de la educación que se entrega en este establecimiento. Un ejemplo de esto es lo que se plantea en su visión:

“El compromiso de la escuela Libertador Bernardo O'Higgins es guiar a sus estudiantes con el propósito de formar personas capaces de conocer, hacer, ser y convivir, educando en valores en un contexto inclusivo, para desenvolverse íntegramente en la sociedad como agente de cambio.” (p. 8)

Y en la misma dirección, en dos de sus tres sellos educativos se vuelve a manifestar la importancia del desarrollo valórico y el compromiso con la diversidad, agregando como tercer sello el fomento a la vida saludable.



## **2.2 El Plan de Mejoramiento Educativo (PME)**

El PME es una herramienta fundamental para la gestión escolar de los establecimientos educacionales. Su contenido debe ser la síntesis de todo lo que las mismas comunidades educativas plantean como necesario para mejorar la educación que entregan, atendiendo a sus realidades y/o contextos particulares. Su confección contempla dos fases distintas, pero que están íntimamente ligadas, ya que no funcionan por sí solas. La primera es la fase estratégica, que contempla los objetivos de mejoramiento a mediano plazo, esto es a cuatro años y que demanda el análisis del PEI del establecimiento en conjunto con una autoevaluación institucional exhaustiva y finalmente, la planificación de los objetivos estratégicos.

El PME está directamente relacionado con el PEI de cada establecimiento, puesto que su contenido debe reflejar lo necesario para cumplir con el tipo de establecimiento que la comunidad educativa se ha propuesto ser. Todo lo que se propone debe tributar con la visión, la misión y los sellos planteados en los PEI. Por ello, es importante que el análisis cumpla con esas expectativas, sin embargo, puede ser revisado durante el proceso y ajustado según las necesidades de cada establecimiento.

Otro de los elementos imprescindibles en el PME lo componen los seis planes exigidos por el Ministerio de Educación. Estos también deben estar ligados con el PEI por medio de acciones que apunten a cumplir con lo declarado por los establecimientos. Estos planes son los siguientes:

- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar
- Plan de Formación Ciudadana
- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género
- Plan de Apoyo a la Inclusión
- Plan de Desarrollo Profesional Docente

- Plan Integral de Seguridad Escolar

La segunda parte del PME es la fase anual, en ella se trata de acotar los objetivos y metas estratégicas para priorizar, por medio de acciones verificables y evaluables, en un periodo de tiempo más corto que en la fase estratégica. En este proceso se puede monitorear, lo que permitirá decidir si se potencian algunas acciones exitosas y/o desechan las que no obtienen los resultados esperados.

### **2.3 El trabajo colaborativo en el desarrollo profesional docente**

Una de las modalidades de desarrollo profesional docente que se promueven a partir de la promulgación de la ley 20.093 (y en la que esta investigación está enfocada) es el trabajo colaborativo. Esta modalidad se presenta como una alternativa de DPD en donde los docentes y profesionales de la educación asumen un rol activo en su formación continua.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el trabajo colaborativo implica compartir, reflexionar, analizar, investigar y, en definitiva, construir conocimiento pedagógico de manera colectiva; en este caso con un claro énfasis en los propios contextos locales.

La principal ventaja del trabajo colaborativo radica en la posibilidad de compartir experiencias con el objetivo de resolver necesidades u objetivos priorizados, previamente acordados por la comunidad educativa, con un enfoque crítico. El compartir experiencias sobre determinadas situaciones o necesidades, que los docentes generalmente enfrentan de manera individual, genera que haya más probabilidades de encontrar soluciones efectivas y compartidas por la comunidad.

Una de las complicaciones que aparecen inmediatamente y que impiden el trabajo colaborativo, tiene que ver con el uso del tiempo para coordinar actividades que impliquen la participación masiva del profesorado. La gran cantidad de trabajo administrativo que deben realizar los docentes y la diferente carga horaria entre docentes hace que exista un rechazo a este tipo de actividades, sin embargo, una buena organización del tiempo

implicaría una eficiencia del trabajo realizado por los docentes, dando como resultado mejores soluciones a las problemáticas abordadas y en menor cantidad de tiempo. La premisa es: entre más docentes se involucren colaborativamente, mayor es la probabilidad de obtener mejores resultados y menor la inversión de tiempo total para ello.

Algunas de las estrategias de trabajo colaborativo propuestas por el CPEIP son las siguientes:

A) Comunidades de aprendizaje profesional: Una comunidad de aprendizaje es básicamente la definición general que se ha presentado de trabajo colaborativo. La comunidad de aprendizaje es el espacio organizado por el establecimiento en un horario determinado y en donde los trabajadores de la educación se reúnen a discutir, reflexionar sobre las necesidades compartidas como comunidad y compartir las experiencias particulares con el fin de buscar soluciones en conjunto. Este espacio, por su conformación, se asemeja al consejo de profesores, pero a diferencia de este último, la comunidad de aprendizaje está centrada principalmente en temáticas pedagógicas con foco principal en la reflexión del proceso de enseñanza/aprendizaje.

B) Estudio de Clases: Esta estrategia de trabajo colaborativo implica la organización de los docentes en torno a la planificación y posterior reflexión de clases, construidas sobre la base de los aportes del conjunto participante. Este tipo de estrategia implica la desprivatización del aula y un continuo perfeccionamiento del diseño de estas.

C) Club de video: Al igual que el estudio de clases, el club de video implica la desprivatización del aula y la organización de equipos de trabajo docente. La diferencia está en que la planificación y ejecución está a cargo de un docente, que debe estar de acuerdo en compartir su trabajo para ser reflexionado y comentado por sus colegas. El foco está en

reflexionar sobre la base de ciertos elementos o partes de la clase, tales como la retroalimentación, la comunicación, la fase meta cognitiva, etc. Una de las mayores ventajas que ofrece esta estrategia radica en la posibilidad de repetir las veces que sea necesario las escenas que se analizan y hacerlo en cualquier momento. Por otro lado, la mayor complicación en la aplicación de esta estrategia está en la exposición de juicios que pueden afectar la continuidad y participación de los docentes. Sin embargo, esto último es un tema que con el paso del tiempo y si se trabaja de manera correcta, debería desaparecer.

D) Investigación acción: La investigación acción implica transformación, cambio, compromiso. En esta estrategia, los docentes buscan soluciones a necesidades o problemáticas identificadas en conjunto, a través de las herramientas de la investigación científica, pero con una clara intención de realizar las transformaciones que la comunidad educativa presenta. La investigación acción propone una docencia involucrada con su comunidad y postula a los docentes como actores con las competencias profesionales necesarias para la investigación educativa.

## **2.4 Los planes de formación local**

Como se ha mencionado anteriormente, la Ley 20.903 plantea que los establecimientos deberán contar con un plan de formación local que reúna las necesidades de desarrollo profesional docente específicas de cada establecimiento y que puedan ser implementadas y revisadas de manera anual, pero dentro de un marco general a cuatro años.

En resumidas cuentas, el plan de formación local mantiene el mismo formato cíclico que el PME del establecimiento; sus objetivos y metas deben ser declarados y vinculados en él y con ello también al PEI del establecimiento y al currículo nacional prescrito.

El CPEIP entrega orientaciones para la construcción de los planes de formación local que pueden ser resumidas de la siguiente forma:

-El plan de formación local debe ser abordado por medio de dos modalidades: el trabajo colaborativo docente y/o la retroalimentación de prácticas pedagógicas.

-El objetivo de un plan de formación local es implementar un desarrollo profesional pertinente y situado en lo local, por lo tanto se hace cargo de las necesidades específicas de cada comunidad escolar en su contexto particular.

-Promueve una cultura de colaboración en los establecimientos, incentivando la instauración de comunidades de aprendizaje en donde se destaca el intercambio de saberes y el apoyo mutuo.

-Implementa un DPD gratuito y *ad hoc* con las necesidades locales, pues nace y se construye con las herramientas que las propias instituciones tienen.

-La construcción de un plan de formación local es un proceso que se caracteriza por ser participativo.

-Impacta positivamente en la carrera profesional docente, pues da la posibilidad de declarar las actividades de desarrollo profesional en el módulo de trabajo colaborativo del portafolio de la evaluación docente.

-Al tener un carácter participativo, permite mejorar el desempeño profesional en un clima de confianza, colaborativo y entre pares.

-Su modelo permite la creación de redes de establecimientos dependientes de un mismo sostenedor o con contextos locales similares.

El plan de formación local se vincula directamente con el PME del establecimiento y debe cumplir con su mismo ciclo, este es:

#### A) FASE ESTRATÉGICA

Análisis del PEI: Se analiza para vincular lo declarado con el DPD o incluirlo en el caso de que no esté.

Autoevaluación institucional: Se analizan las acciones o estrategias relacionadas con el DPD que el establecimiento ha implementado.

Objetivos y metas estratégicas de DPD: Se definen de manera participativa, para un periodo de cuatro años y de acuerdo con las dimensiones del modelo de gestión escolar.

#### B) FASE ANUAL

Aprendizajes de los estudiantes: Se establecen sobre la base de un análisis colaborativo y basado en diferentes tipos de evidencia (datos duros u observaciones), los aprendizajes que deben ser potenciados o que se encuentran descendidos.

Herramientas para los docentes: Se establecen las áreas de desempeño profesional que, en relación con los aprendizajes de los estudiantes priorizados, deben ser fortalecidos.

Acciones: Con base en las necesidades establecidas, se diseñan las acciones para implementar las mejoras.

## Capítulo 3: METODOLOGÍA

### 3.1 Perspectiva y diseño

La presente investigación se enmarca en la perspectiva socio crítica, pues tiene como objetivo diseñar un plan de acción que favorezca el trabajo colaborativo en la escuela Libertador Bernardo O'Higgins de Viña del Mar, construido desde los aportes y necesidades de los propios docentes y profesionales de la institución educativa. Además, la investigación ha sido construida en el lugar que ejercen los participantes y es conducida por un profesor perteneciente a la institución. Alvarado y García (2008) resumen de manera clara y concisa las principales características de este paradigma planteadas por Popkewitz (1988):

“(a) conocer y comprender la realidad como praxis; (b) unir teoría y práctica, integrando conocimiento, acción y valores; (c) orientar el conocimiento hacia la emancipación y liberación del ser humano; y (d) proponer la integración de todos los participantes, incluyendo al investigador, en procesos de autorreflexión y de toma de decisiones consensuadas, las cuales se asumen de manera corresponsable. (p.190)

Al ser una investigación que busca conocer y proponer remediales sobre una problemática particular del establecimiento educacional en el que se desempeñan los participantes, su diseño estará dentro de los márgenes de una investigación-acción docente. En esta investigación se busca entregar como producto una solución preliminar o definitiva a la problemática presentada a través de un diagnóstico. Popkewitz (1988) trae a colación a Marx para explicar la ciencia social crítica, de la misma forma, esa paráfrasis puede resumir el presente diseño de investigación: “De lo que se trata es de cambiar la escuela, no (tanto) de describirla.”

Debido a que es una problemática de carácter local y empírica, la investigación seguirá el diseño práctico; uno de los diseños fundamentales de la investigación- acción señalados

por Sandín (2003) y Creswell (2005), citados en Hernández, Fernández y Baptista (2010). Dichos autores definen este diseño de investigación como una estrategia orientada a partir de problemas prácticos de un entorno definido, pero el segundo autor además la describe como una indagación de carácter individual o en grupo.

La investigación acción es una herramienta con la que cuentan los docentes para abordar problemáticas de su propia práctica educativa. Este tipo de diseño investigativo, como lo plantea Fernández y Johnson (2015), consigna que los propios profesores son los sujetos *ad hoc* para investigar sobre educación. Es por ello que en la presente investigación serán los mismos docentes del establecimiento educacional quienes elaboren y participen del estudio.

“La investigación docente es concebida como toda aquella investigación conducida por profesores en sus salas de clases, escuelas y comunidades. (p.101)

Como plantean estos autores, los profesores pueden desarrollar procesos investigativos en sus propias instituciones y estas pueden abordar las distintas áreas de su quehacer docente; las prácticas pedagógicas o el desarrollo profesional son algunos ejemplos de eso. Específicamente esto último es lo que ha motivado esta investigación.

Lo que busca finalmente una investigación acción docente, es aportar de manera práctica a la solución de las diferentes problemáticas que se puedan dar en los establecimientos educacionales. Por ello, se parte de la premisa de que los docentes cuentan con todas las herramientas y un lugar privilegiado para llevar a cabo esta tarea.

“El concepto investigación docente enfatiza que son los propios educadores quienes desarrollan procesos de investigación sobre sus prácticas. (p.101)



### **3.2 Fases del estudio**

La presente investigación considera las siguientes tres fases circunscritas a un plan de acción:

1) Fase Exploratoria: Identificación de la problemática, planificación de las acciones:

Mediante una entrevista en profundidad diseñada, validada y aplicada durante el segundo semestre del 2020 y en conjunto con la revisión del PEI y PME del establecimiento realizada en el primer semestre, se inicia la inmersión en la problemática de investigación. El objetivo de la entrevista en profundidad es identificar los principales aspectos que los informantes clave reconocen como necesarios; facilitadores y promotores del desarrollo profesional docente en el marco del Sistema Desarrollo Profesional Docente. La revisión de los documentos (PEI y PME) da un panorama general de la aplicación de las políticas de formación docente en el establecimiento. En esta fase se planifica con base en los resultados, las premisas teóricas y las posibilidades organizativas del establecimiento, una acción de trabajo colaborativo enmarcada en las políticas de desarrollo profesional: el taller de reflexión pedagógica.

2) Fase de análisis, reflexión pedagógica, implementación y evaluación de acciones:

Durante el segundo semestre del 2020 se seleccionan fuentes de información (Ej. PEI, Plan de Mejora Educativo, documentos del Mineduc, etc.), según criterios de pertinencia de la política en cada fuente. Además se convoca a participantes del establecimiento educacional para llevar a cabo el análisis y reflexión sobre las prácticas de trabajo colaborativo existentes e implementadas en el establecimiento.

Con base en el diagnóstico y por medio de una estrategia de trabajo colaborativo docente, como lo es un Taller de Reflexión Pedagógica (actividad que se implementa y se encuentra vigente en la escuela), se analiza la información obtenida en la fase previa de diagnóstico. Además, se incluye la evaluación de los alcances de la presente investigación-acción docente, situándola como estrategia de implementación de las políticas de desarrollo profesional y centrandó la guía temática en cómo este proceso investigativo promueve o no la colaboración entre docentes y profesionales de la educación, con foco en la mejora en el ejercicio pedagógico.

#### Cronograma Taller plan de formación local

Debido al contexto de pandemia en el que se realiza esta investigación, la coordinación y organización del taller de reflexión fue una de las tareas que más costó llevar a cabo, pues los cambios que se iban dando y que limitaban la movilización y el aforo en el establecimiento eran recurrentes. Sin embargo, cuando la finalización del año escolar y el comienzo de las vacaciones estaba por suceder, se pudo coordinar e invitar, a través de una reunión vía web, a participar del taller de reflexión a todos los miembros del establecimiento para explicar la importancia y los objetivos que se buscaban con la actividad.

En la invitación al taller se especificó el cronograma de la actividad y el carácter “participativo” que tenía, haciendo hincapié en la importancia para el establecimiento de la información que se recabaría, pues se utilizaría como hoja de ruta para la elaboración del plan de formación local de la escuela.

Aunque las restricciones de aforo fueron flexibilizadas y la utilización de los espacios todavía seguían regidos por las normas sanitarias, la participación en la actividad fue de carácter voluntaria, pues la asistencia de los funcionarios al establecimiento obedecía a los acuerdos establecidos con el empleador y a la solicitud previa del equipo directivo, ya que se enmarcaba en el concepto de “turnos éticos” y las labores que se realizaban en establecimiento eran las mínimas.

El cronograma del taller de reflexión que se presentó a la comunidad fue el siguiente:

Descripción de las actividades

11:00

Inicio

El taller de reflexión se inicia a las 11:00 horas con una exposición de 10-15 minutos sobre el trabajo colaborativo, el desarrollo profesional en el marco de las políticas educacionales públicas, el marco teórico y el contexto local.

11:15 a 11:35

Discusión de grupos

Se inicia y desarrolla la discusión de grupos en la que se elabora un diagnóstico sobre las necesidades de desarrollo profesional de las/os docentes y profesionales de la educación del establecimiento y se elaboran las acciones para implementar en el plan de formación local, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las necesidades de desarrollo profesional hoy en nuestra escuela? y ¿Cuáles son nuestras propuestas de acción para satisfacer estas necesidades? Escriben sus ideas de diagnóstico en cartulinas de color verde y de color rojo para las del plan de acción.

11:35 a 11:55

“El árbol del desarrollo profesional”

Comienza la exposición de los grupos. Los grupos exponen los elementos considerados en el diagnóstico y los ubican en la raíz del árbol ubicado en la pizarra. Las propuestas del plan de acción las ubicarán en la copa.

12:05

Reflexiones finales

Se abre la palabra durante diez minutos para las reflexiones finales.

3) Elaboración de lineamientos de Desarrollo Profesional Docente basado en la experiencia de investigación y estrategias de trabajo colaborativo:

Durante el primer semestre del año 2021 y, a través del análisis holístico de la información generada en las fases previas, se identifican acciones para la implementación de la Política de Desarrollo Profesional Docente y se generan lineamientos de mejora para la comunidad de docentes estudiada que guiarán la práctica del trabajo colaborativo en el establecimiento y serán base para su plan de formación local, en el marco de las políticas de Desarrollo Profesional Docente.

### **3.3 Fuentes e informantes clave**

En la presente investigación la participación de fuentes e informantes claves tiene un carácter derivado de la perspectiva “estructural”, planteada en Canales (2006).

“Se entiende como muestra estructural aquella que intenta representar una red de relaciones, de modo que cada participante puede entenderse como una posición, en una estructura. La muestra así tiene la misma forma que su colectivo representado. (p, 282)

En la presente investigación, la selección de los participantes no busca la generalización, sino que más bien, agotar los espacios simbólicos. Por esta razón se busca incluir preferentemente voces que puedan representar las diferentes realidades presentes en el establecimiento.

#### **3.3.1 Descripción de participantes**

La escuela libertador Bernardo O’Higgins cuenta con 23 docentes de aula y uno de apoyo, esto quiere decir, 24 profesores/as que cumplen sus funciones realizando clases de alguna asignatura. Además, existe un equipo PIE (Programa de Integración Escolar) que atiende estudiantes con diversas necesidades y que cuenta con nueve educadoras. A este número de docentes se suman dos en actividades no lectivas y el equipo directivo que está conformado por tres profesoras. En total, el universo de docentes es de 38.

A este universo de trabajadores debemos sumar los profesionales de la educación que trabajan en conjunto con los/as docentes y que generalmente participan de las actividades de coordinación, preparación y análisis de los procesos de enseñanza-aprendizaje que se realizan en el establecimiento. Este grupo lo conforman dos psicólogas (una perteneciente

al PIE), una trabajadora social, una terapeuta ocupacional y una fonoaudióloga. En total son cinco profesionales de la educación.

### **3.3.2 Descripción de las fuentes para la aplicación de entrevistas**

Al ser esta una investigación realizada en una escuela con un universo relativamente pequeño de trabajadores docentes y profesionales de la educación (43), la elección de los participantes será de manera intencionada, cuidando que sea diversa y representativa de las distintas realidades que se dan en la escuela. Para ello, la selección de los participantes de la investigación utilizará la estrategia de muestreo del tipo variado, que busca incluir en la investigación las diferentes visiones de la problemática que puedan existir entre los participantes. Al respecto de esto, Hernández, Johnson y baptista (2015) plantean:

(las muestras diversas o de máxima variación) son utilizadas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien, documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades. (p. 397)

Para lograr esto, es deseable que los participantes sean parte de los siguientes grupos:

- Docentes de primer ciclo (primero a cuarto básico)
- Docentes de segundo ciclo (quinto a octavo básico)
- Docentes en funciones no lectivas, de equipo de integración, preescolar o de apoyo.
- Profesionales de la educación.

Además de estas características, también se ha privilegiado la inclusión de participantes que cuenten con una antigüedad superior a 5 años en el establecimiento, para que puedan aportar con los datos basados en su experiencia. Esto último no es requisito excluyente, pues, dada las condiciones pandémicas actuales, no se puede correr el riesgo de que se minimicen las posibilidades de encontrar participantes.

Finalmente, se incluyen informantes claves a modo de “muestreo de casos importantes”, que permite recoger la visión y experiencia de las docentes directivos, junto a la información que ellas conocen con mayor profundidad por las características de sus cargos.

Todos los informantes claves, que proporcionan la información que permite elaborar el diagnóstico preliminar de la problemática en la fase exploratoria a través de una entrevista en profundidad, son seleccionados del universo de informantes. El criterio utilizado es la proximidad con el investigador y la voluntad de participar en el procedimiento.

### **3.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

#### **3.4.1 Instrumentos de recogida de datos**

Para comprender la problemática desde las propias voces de los docentes de la escuela y de acuerdo con las posibilidades actuales de comunicación, se ha determinado utilizar la entrevista en profundidad como herramienta de recogida de datos. El contexto en el que se desarrolla la presente investigación permite que esta técnica funcione con todo su potencial, ya que al ser una investigación realizada en un establecimiento educacional pequeño, además lugar de trabajo del entrevistador, permite desarrollar la entrevista en un plano más conversacional, cercano y con la cotidianidad a la que ya están acostumbrados los involucrados, aun guardando las distancias correspondientes y normales en una relación laboral. Estas condiciones, como lo plantea R. Bogdan y S. J. Taylor (1986) citados en Canales (2006), permiten el escenario ideal para la obtención de datos.

“En la entrevista cualitativa, el investigador intenta construir una situación que se asemeje a aquellas en las que las personas hablan naturalmente entre sí sobre cosas importantes. La entrevista es relajada y su tono es el de la conversación, pues así es como las personas interactúan normalmente. El entrevistador se relaciona con los informantes en un nivel personal. Por cierto, las relaciones que se desarrollan a medida que transcurre el tiempo entre el entrevistador y los informantes son la clave de la recolección de datos” (p.230)

De acuerdo con las características de construcción o diseño de este instrumento; con un guión de preguntas preestablecido, con su origen en la problematización, pero con la posibilidad de incluir preguntas según sea el caso, es que puede clasificarse como una entrevista semi-estructurada. Este nivel de estructuración se acerca al cotidiano de los participantes, evitando recabar información a través de preguntas cerradas que creen un ambiente de artificialidad a lo que no están acostumbrados entrevistador y entrevistados, y que permita las salidas de libreto. Lo que se busca es recolectar la información dejando espacios a la reflexión y a la añadidura de matices no contemplados en el guión. Bisquerra (2009) señala con respecto a las entrevistas semi-estructuradas:

“Las preguntas, en este formato, se elaboran de forma abierta lo que permite obtener una información más rica en matices. Es una modalidad que permite ir entrelazando temas e ir construyendo un conocimiento holístico y comprensivo de la realidad.” (p.337)

Por otro lado, la entrevista del presente estudio se clasifica, de acuerdo al ordenamiento planteado por Bisquerra (2009), con la modalidad de inicial o exploratoria, pues la fase del estudio y el momento de aplicación del instrumento responden básicamente al cumplimiento de los primeros objetivos específicos del estudio. Se pretende que los datos obtenidos sean un aporte al entendimiento de la problemática y además permitan tomar posteriormente decisiones acertadas en el proceso investigativo.

Finalmente, el tipo de entrevista en profundidad en el que se enmarca la técnica utilizada para esta investigación se sitúa dentro de los marcos de una entrevista focalizada, planteada en Canales (2006, p.254) por Briones (1988), que se trata del mismo tipo de entrevista



planteada por Merton, Fiske y Kendall (1956) y que permite abordar la experiencia y observación de los entrevistados sobre una actividad particular y desde un punto de vista.

### **3.4.2 Técnica de análisis de datos**

En lo que respecta al análisis de los datos de las entrevistas se opta, teniendo en cuenta el contexto y las particularidades del estudio, por una técnica basada en el diseño de Teoría Fundamentada.

Las fronteras entre los diferentes diseños metodológicos de la investigación socio-crítica son variables y pueden moverse de acuerdo a las necesidades de los investigadores. En el caso de esta investigación-acción docente se decide, para el análisis de los datos recabados, utilizar los procedimientos específicos derivado del diseño de teoría fundamentada.

Según Strauss y Corbin (2002) este diseño plantea un análisis de datos que permite teorizar sobre el fenómeno estudiado contemplando sus particularidades a fin de crear teoría sobre el mismo.

“Teorizar es el acto de construir (hicimos énfasis también en este verbo), a partir de datos, un esquema explicativo que de manera sistemática integre varios conceptos por medio de oraciones que indiquen las relaciones. Una teoría permite más que comprender algo o pintar un cuadro vívido. Da oportunidad a los usuarios de explicar y predecir acontecimientos, con lo cual se proporcionan guías para la acción.”(p.36)

Sin embargo, se han considerado como principios regidores en este análisis, algunos elementos de la diferenciación planteada por Mucchielli (1996) que versan sobre el análisis de teorización anclada, que si bien reconoce estar basada en la teoría fundamentada, presenta algunos elementos para un camino propio. Estos son:

1-El análisis por teorización anclada es un método de análisis de datos y no un diseño metodológico (como la teoría fundamentada) por lo que se puede adaptar a las necesidades del investigador

2-No busca producir teoría, pues lo considera poco realista y se centra más en teorizar.

En el presente estudio se asume que la diferenciación en el planteamiento de teorización anclada es más útil y congruente con nuestro tipo de diseño metodológico de investigación-acción, pues nos propone un ir y volver constante en el proceso investigativo, por lo que un proceso de análisis permanente en el transcurso de la investigación es totalmente consecuente con ello. Con respecto a esto, Mucchielli (1996) plantea lo siguiente:

“El análisis cualitativo de teorización es, de manera muy distinta, un proceso iterativo, es decir, que solo progresivamente logra, mediante aproximaciones sucesivas, conceptualizar su objeto.” (P.70-71)

3-Finalmente, también planteado por Mucchielli (1996), la teorización anclada se realiza a través de operaciones sucesivas de construcción teorizante, a diferencia de las codificaciones múltiples de Corbin y Strauss.

La aplicación de las dos primeras etapas de análisis cualitativo de teorización anclada; la codificación, la categorización, con sus especificidades, parecen útiles y suficientes para el análisis de datos en la presente investigación.

Para el análisis y la síntesis de los datos obtenidos en el taller de reflexión, que cuenta con características más colectivas y participativas, se utiliza una técnica de recopilación de los datos que los propios participantes plasman en la actividad del árbol, es decir la información sobre las necesidades y acciones que los participantes escriben en las manzanas. Tal información se recopila en el cuadro resumen de manera literal. Para la elaboración de los lineamientos de desarrollo profesional se sintetizan las ideas de ambas actividades. Para mayor profundidad en el conocimiento de los datos originales ir a anexo 7.1 (entrevistas) y anexo 7.2 (taller de reflexión).

### 3.4.3 Criterios de Validez

Los criterios de validez utilizados en la presente investigación, propuestos por Guba (1989) y Bartolomé (1986) en canales (2006, p.288), que hemos tomado prestado desde la investigación cualitativa, (que a su vez se basó en los criterios de la investigación cuantitativa) son la credibilidad y la transferibilidad.

Sobre la base de las técnicas expuestas por Bartolomé (1986), aseguraremos la confiabilidad y la rigurosidad necesaria que nos permita lograr los objetivos propuestos en este estudio.

Credibilidad:

La credibilidad del presente estudio se logra a través de la observación persistente y la inmersión profunda y total en el campo de estudio que solo puede entregar un docente/investigador que es parte de la institución educativa en la que se realiza el estudio. Esta situación también permite la comprobación, confirmación y consenso constante por parte de los participantes, de las reflexiones, interpretaciones y/o juicios de la información entregada por estos e incluida en el estudio, puesto que comparten espacio laboral y está a su disposición inmediata (y voluntariamente periódica) para su revisión. Por último, la credibilidad también se logra a través de la elección de diferentes técnicas de recogida de información o material referencial, que se evidencia en las diferentes fuentes consultadas (documentos del establecimiento, del Mineduc), la información que entregan una variedad de participantes que, al pertenecer a diferentes espacios de trabajo del establecimiento, aportan con diferentes ópticas de la misma problemática y por último, la consulta y el contraste realizado a las premisas teóricas.

Transferibilidad:

Este criterio de validez se logra a través del agotamiento del espacio simbólico. La descripción detallada del proceso de investigación y la abundancia de datos, aporta con la

información necesaria para que desde otros establecimientos de similares características al estudiado puedan sopesar la posibilidad de llevar a cabo una experiencia similar.

## **Capítulo 4: RESULTADOS**

### **4.1 Fase Exploratoria: Identificación de la problemática, planificación de las acciones:**

La presente investigación nace con el objetivo de conocer cuál es la situación que se vive en el establecimiento con respecto al desarrollo profesional. El año en el que se realiza, el país y el mundo entero enfrenta una pandemia que ha cambiado profundamente la rutina escolar y especialmente la forma de enseñar de los docentes.

El cambio desde la educación presencial a la *online* ha implicado muchos desafíos a los docentes y los ha obligado a generar espacios de trabajo en conjunto vía web para ir en apoyo de los estudiantes. Debido a eso, el trabajo entre pares aumentó y se hizo más necesario que nunca. En ese escenario surgen interrogantes con respecto al desarrollo profesional y las estrategias que puede realizar el establecimiento para ir en apoyo de los docentes que necesitan las herramientas para la nueva forma de educar que se está dando. En ese sentido, una de las primeras interrogantes de este trabajo llevó inexorablemente a preguntarse lo que plantea la Ley 20.903 de Desarrollo Profesional Docente y a la existencia del Plan de Formación Local del establecimiento que se menciona en dicha ley, sin embargo, las primeras indagatorias reportan la ausencia de este documento en la escuela.

Luego de ello, y profundizando en el ejercicio de problematización, se establecieron las primeras preguntas guías de la investigación. El paso natural es preguntarse: ¿Qué plantea el PEI de Escuela Libertador Bernardo O'Higgins de Viña del Mar sobre desarrollo profesional docente y específicamente, sobre trabajo colaborativo?

En la revisión de este documento no se encontraron datos que nos entreguen información explícita con respecto al desarrollo profesional o el trabajo colaborativo como una modalidad de DPD. Ante ello, se seleccionó la información que pudiese dar algunos atisbos

sobre la consideración que se tiene en el establecimiento sobre el trabajo entre pares y es de esta manera que algunos planteamientos han sido analizados y circunscritos bajo el concepto de las “Responsabilidades atinentes al trabajo colaborativo de los miembros del establecimiento”.

En el PEI del establecimiento, específicamente en el apartado que describe los roles de los miembros de la comunidad, se pueden visualizar algunas de las acciones que se espera éstos cumplan y que tienen que ver con la interacción que necesariamente deben realizar con los demás miembros de la comunidad. En ese sentido, en el establecimiento se espera que los miembros del equipo directivo puedan apoyar el desarrollo de las capacidades profesionales por medio de la participación. De esta descripción se puede interpretar que el equipo directivo debe preocuparse de que los funcionarios del establecimiento desarrollen sus capacidades profesionales en conjunto con sus pares y en pos de los aprendizajes de los estudiantes.

“Asimismo, les corresponde liderar las prácticas de enseñanza y aprendizaje y apoyar el desarrollo de las capacidades profesionales mediante la participación activa de todos los integrantes del establecimiento”. (p. 9)

En la misma dirección, el PEI de la escuela establece que el rol del docente se concreta con lo que puede hacer de manera individual en sus clases y lo que puede desarrollar con los demás docentes en conjunto. Es desde esta perspectiva que el trabajo entre pares se hace no solo notoriamente presente, sino que también importante para el rol del docente.

“El rol del docente se concreta en su accionar al interior del aula, como también en su perspectiva de construcción colectiva con sus pares, e incluye el proceso de planificación e implementación de la enseñanza, así como los dispositivos y mecanismos de atención a la diversidad que aseguren oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes”. (p.9)

Luego de la revisión del PEI del establecimiento, se da paso bajo el mismo procedimiento a la revisión del PME 2020. En él se puede encontrar información mucho más específica con respecto al desarrollo profesional y las prácticas de trabajo colaborativo que se realizan en el establecimiento.

En el PME del establecimiento se pueden encontrar acciones asociadas a un plan de desarrollo profesional que, por lo informado anteriormente, en la escuela no existe como documento, sin embargo, en el PME este plan de formación local se configura por medio de las acciones que la plataforma digital obliga a asociar. Las acciones de DPD que se establecen en el PME están vinculadas especialmente a la dimensión de gestión pedagógica y dimensión de liderazgo y son las siguientes:

#### **4.1.1 Dimensión: Gestión Pedagógica**

Objetivo estratégico: Unificar criterios con respecto a las metodologías de enseñanza e instrumentos de evaluación en Lenguaje y Matemática en los diversos niveles.

Acciones: -Reuniones de coordinación

-Salidas pedagógicas

-Acompañamiento al aula

-Apoyo pedagógico

-Evaluación y preparación de transición nivel parvulario a básico.

Es en estos datos recabados que se pueden encontrar las actividades más explícitas de desarrollo profesional docente y trabajo colaborativo del establecimiento, sin embargo, estas siempre están asociadas solo a dos asignaturas: Lenguaje y Matemática.

En la misma tónica, el PME 2020 plantea en su dimensión de liderazgo algunas acciones relacionadas con la actualización de conocimientos de los funcionarios a través de jornadas de actualización sobre el manejo de plataformas digitales que se utilizan en el establecimiento y que contienen en su base datos y recursos necesarios para la toma de decisiones de gestión.

#### **4.1.2 Dimensión: Liderazgo**

Objetivo estratégico: Mantener la adecuada utilización de las plataformas virtuales en cuanto a registro de datos, documentos, planificaciones y evaluaciones.

Acciones: Actualización del uso de la plataforma “colegio interactivo” y la plataforma “mi aula”

Por último, luego de realizada la revisión de los documentos institucionales y con la intención de recabar mayor información con respecto a la temática, se plantean las siguientes interrogantes que apuntan a profundizar en la problematización y convertirse en herramientas guías para la investigación. Estas preguntas son:

¿Cómo se lleva a la práctica el trabajo colaborativo docente?

¿Qué entienden por trabajo colaborativo los docentes y profesionales de la educación?

¿De qué manera abordar estas incertidumbres que se generan al problematizar sobre el trabajo colaborativo en la escuela?

¿Qué se necesita para avanzar en propuestas de mejora e implementación del trabajo colaborativo en la escuela?

El camino hacia las respuestas lleva necesariamente a lo empírico/práctico y simbólico, esto significa que para buscar la información se debe preguntar directamente a los miembros del establecimiento lo que hacen y lo que piensan sobre la temática. Es por ello que a partir de estas preguntas se determina la elección de una nueva técnica de recolección de datos, que permita recabar la información de los propios funcionarios que relatan desde la experiencia que han podido cultivar en el establecimiento y que entrega mayor claridad sobre lo que se ha hecho, lo que se hace y no se hace y lo que los mismos funcionarios piensan de la temática. La técnica seleccionada es la entrevista y en este caso contiene los siguientes ejes temáticos que apuntan a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

-Experiencia en el establecimiento y conocimiento del tema.

-Proyecciones, expectativas, perspectivas y necesidades sobre trabajo colaborativo

-Trabajo colaborativo institucional y desarrollo profesional en el establecimiento

Luego de realizada estas acciones, se plantea la opción de realizar un taller de reflexión, que pueda aportar mayor información para el análisis y que se pueda configurar también como una experiencia de trabajo colaborativo con foco en el desarrollo profesional.



## 4.2 Categorías

**Cuadro 1:** Categoría de experiencias y nociones de trabajo colaborativo.

Dimensiones	Definición	Sub-dimensiones	Definición	Códigos-datos
Trabajo colaborativo formal	Se entiende como el trabajo que se reconoce estable, planificado y presente dentro de la rutina escolar y en las acciones del PME.	Trabajo colaborativo formal del PIE	Es el trabajo colaborativo planificado en torno a las acciones que realiza el Programa de Integración Escolar	-Transición párvulo-primer ciclo. -Primeros escritores y lectores. -Actos y aniversarios. -Trabajo articulado. -Capacitación entre pares.
Trabajo colaborativo informal	Hace referencia al trabajo entre pares que responde a elementos coyunturales y/o necesidades específicas de los/as docentes o la escuela.	Trabajo colaborativo de emergencia	Es el trabajo colaborativo que surge en el contexto de pandemia, que busca desde la mediación digital ocuparse de la comunicación fluida y procesos educativos efectivos con los niños/as. Para esta investigación se analiza solo desde este contexto.	-Canales de comunicación. -Turnos éticos. -Necesidad de llegar a los estudiantes. -Disposición a ayudar. -Sin organización clara. -Profesores articuladores de Trabajo colaborativo. -Acciones en crecimiento -Informalidad
		Acciones colaborativas espontáneas.	Son las acciones colaborativas que surgen por voluntad de los/as profesoras y que a la vez no forman parte de los planes institucionales.	
Nociones de trabajo colaborativo.	Dice relación con todas las ideas, nociones o creencias de los docentes y profesionales de la educación sobre lo qué es y lo que significa hacer trabajo colaborativo.	Trabajo colaborativo prioritario	Hace referencia a la creencia personal sobre el lugar o nivel de importancia prioritaria que debiera ocupar el trabajo colaborativo en el establecimiento.	-Eje fundamental en la organización. -Prioritario en el proceso educativo -Equipos de profesionales y/o educadores -Bien común -Inclusión de estamentos.
		Trabajo Colaborativo como parte de la evaluación docente	Se entiende como la noción de un trabajo colaborativo requerido dentro de los márgenes proceso de evaluación docente, por lo tanto, necesario (para los objetivos de encasillamiento de los docentes) y puntual, pues se considera solo en ese proceso.	
		Trabajo colaborativo incluyente	Se entiende como la creencia o noción de que el trabajo colaborativo debiese incluir a todos los actores de la comunidad, ya sean profesionales de la educación, paradocentes, docentes y otros estamentos de la comunidad educativa. Se expresa en la necesidad de incorporar todos los estamentos en el trabajo colaborativo para el desarrollo profesional docente.	

Un elemento fundamental y primario para abordar las preguntas guía y los objetivos de esta investigación es conocer acerca de la experiencia que han tenido los participantes de las entrevistas con respecto a la temática de trabajo colaborativo y desarrollo profesional. Por ello, en la selección de los participantes en las entrevistas se consideraron cinco años de experiencia como el tiempo mínimo de permanencia de los entrevistados en el establecimiento. Esa cantidad de años es el tiempo suficiente para conocer, desde la perspectiva de los participantes, las experiencias de trabajo colaborativo que han observado, participado, realizado, o sea, para tener un paneo general de las actividades de trabajo colaborativo en el marco del desarrollo profesional que se han llevado a cabo durante ese tiempo en el establecimiento. Los docentes y profesionales de la educación entrevistados cuentan con un arraigo en el establecimiento y pueden comentar desde su experiencia personal lo que ha sucedido en el establecimiento y lo que ellos saben o creen que es el trabajo colaborativo con todo lo que ello significa dentro de la labor educativa. Por eso, también es importante conocer las nociones de los entrevistados sobre este concepto, ya que con ello se puede construir una idea de lo que se entiende en la escuela como colaboración y las diferencias que pueda haber desde las distintas funciones (docentes, directivos, profesionales), además de la importancia que le asigna la institución y sus trabajadores.

#### Dimensión: Trabajo colaborativo formal

En el proceso de identificación de temas emergentes se visualiza en el discurso de los/as entrevistados la noción de un trabajo colaborativo de carácter formal, esto quiere decir; actividades de trabajo colaborativo planificadas e incluidas dentro de actividades rutinarias de los docentes y/o profesionales de la educación y que además cuentan con una data de tiempo considerable, lo que las clasifica como actividades permanentes. En el mismo sentido, estas actividades de trabajo colaborativo formal son consideradas y plasmadas dentro las acciones del PME del establecimiento que se implementan cada año. Dentro de

las actividades mencionadas en los discursos de los entrevistados destacan las actividades realizadas en el primer ciclo. Las actividades que llevan por nombre “primeros escritores” y “primeros lectores” son consideradas por los participantes como algunas de las actividades de trabajo colaborativo formal más relevantes que se realizan en la escuela, pues tienen una trayectoria de casi una década y su realización conlleva coordinación, planificación y trabajo colaborativo entre distintos actores del establecimiento (docentes, asistentes, equipo directivo, profesionales, etc.) además de ser una actividad que está contemplada en las acciones del PME que dice relación con el desarrollo profesional.

“en el caso del primer ciclo, está el trabajo colaborativo de lo que son los primeros lectores, en que se trabaja todos los años. Eso está implementado dentro del plan de mejoramiento y se estableció como un trabajo colaborativo donde se incluyen el trabajo, cierto, la coordinación de ambos primeros, está incluido kínder y pre kínder, las educadoras diferenciales que pertenecen al proyecto PIE. Entonces entre parvularias, los PIE y profesoras básicas se comienza a trabajar en este proyecto que tiene que ver con la muestra o el progreso de la lectura de los chicos de primero básico, de cómo van a consolidar su proceso lector y eso se trabaja como un proyecto colaborativo dentro de la escuela, establecido, como te decía, por el PME” Entrevista de la Docente de Primer Ciclo.

“en el año 2011, ellos solo tenían los primeros lectores y en el 2011, yo realicé un proyecto para hacer los pequeños escritores y ahí también se trabajó en equipo, trabajaban las asistentes de aula, las profesoras, las educadoras PIE y teníamos una profesora de apoyo pedagógico, que también ella colaboraba para poder trabajar en equipo” Entrevista del equipo directivo.

Esta es una de las actividades consideradas importantes por las entrevistadas y está en la misma dirección y en el mismo nivel de enseñanza. El proyecto de articulación, que se concreta en las acciones de coordinación entre el nivel de educación parvulario y los primeros básicos, tiene como objetivo preparar el paso de un nivel a otro.

“puedo decir que en la parte pedagógica, las actividades de colaboración docente que se implementó desde el año 2012, ya yo llevaba un año allí, y partimos con el proyecto de articulación, una porque lo solicitó la corporación y lo implementó a nivel escuela, donde se solicitaba que educación parvularia y los primeros básicos pudieran trabajar de forma articulada, para que los niños de un nivel tuviera una transición más adecuada y no tan abrupta, de un nivel a otro...” Entrevista del equipo directivo.

Los agentes entrevistados señalan que estas actividades, además de tener bastante trayectoria en la escuela, son reconocidas como actividades que involucran a muchos profesionales, ya sean docentes, equipo directivo y/o profesionales de la educación. Y lo destacable de ello es que son consideradas como la forma de trabajo colaborativo que se realiza en la escuela.

“otras actividades que se han hecho, es como esta actividad que hace kínder con primero por ejemplo, que cuando ya están a fin de año hacen esta actividad donde kínder sube a la sala de primero como una forma de comenzar este trabajo de adaptarlos, anticiparlos a lo que viene el próximo año. Ahí también se da un trabajo colaborativo entre ambos cursos que también es bastante bueno y se hace una organización para que eso se haga también con PIE, también nos incluyen.” Entrevista de la profesional de la educación.

“Durante todo el año hay visitas entre cursos, se hace una muestra en que pueden participar en actividades conjuntamente. Por ejemplo, las profesoras de primero van a hacer clases al kínder, los otros van, las educadoras vuelven a visitar a su niños de primero; es todo un proceso de manera que en cada una de esas actividades se afianza el proceso lector de cada uno a través de cuentos, de fábulas, de recetas, de un montón de dinámicas, pero como objetivo se tiene afianzar esta lectura durante todo el año y para eso se llevan a cabo reuniones con las colegas, con la jefa unidad técnica.” Entrevista de la Docente de Primer ciclo.

Otras de las actividades de trabajo colaborativo formal consideradas y declaradas en las entrevistas, son las tienen que ver con actividades de capacitación entre pares y el acompañamiento al aula. Estas actividades se realizan por participantes definidos, en horas especialmente asignadas y son declaradas dentro del PME como actividades de desarrollo

profesional. En el acompañamiento al aula se hace una visita de un miembro del equipo directivo (UTP o directora) y se registra lo observado en una pauta previamente consensuada, luego se hace una retroalimentación. Este tipo de actividad fue mencionada someramente en las entrevistas y se menciona el poco impacto que tiene. El reporte 2019 del PME indica que esta acción tiene un nivel de ejecución de entre el 50% al 74%. Para las actividades de capacitación entre pares se destina el espacio y tiempo para debatir, analizar y reflexionar sobre la práctica docente y las distintas visiones que los participantes del establecimiento, ya sean docentes o profesionales, tienen de la enseñanza. En esta actividad de carácter permanente se comparten experiencias, estrategias, se ensayan clases y se retroalimentan. Este espacio lleva por nombre taller de reflexión y lo que busca es generar comunidad de aprendizaje, lo que lo convierte en un espacio de desarrollo profesional basado en el trabajo colaborativo. Ahí se convoca a todos los miembros del establecimiento involucrados en la enseñanza, pero no participan todos por razones horarias. En la misma línea, se señala que las actividades que se realizan en el taller de reflexión, también se han realizado en los consejos de profesores, lo que significa que el público ya no es completamente el mismo.

“lo más cercano al trabajo colaborativo en este caso es el apoyo de UTP y que lo he visto..., te estoy exagerando... cuatro veces en estos ocho años. Eso es lo más cercano, porque jamás... eso desde el punto de vista formal” Entrevista del Docente de Segundo ciclo.

“en el plan de mejoramiento educativo, en el PME, nosotros tenemos una acción que apunta al desarrollo profesional docente y esa acción tenía que ver con la capacitación entre pares y para eso habíamos destinado las horas de reflexión” Entrevista del equipo directivo.

(Las actividades de colaboración) “Hasta el año pasado sí se implementaron, tú sabes que este año a mí me tocó participar, bueno me ha tocado participar en mostrar una clase de hágalo, en cuanto al inicio, desarrollo, final. También me ha tocado exponer sobre el trastorno del espectro autista, también me han tocado distintas estrategias para alcanzar los objetivos, pero no es algo sistemático, porque igual vamos rotando, somos varios de los profesionales del programa de integración, entonces vamos rotando, y se hizo un

diagnóstico de lo que ustedes los profesores básicos necesitaban que nosotros le compartiéramos.” Entrevista de la docente del PIE.

Finalmente, otra tipo de actividades declaradas como trabajo colaborativo en las entrevistas que también cuentan con un carácter “formal”, pues se debe realizar constantemente, forman parte de la rutina escolar e involucran a estudiantes y funcionarios, son los “actos”. Este tipo de trabajo colaborativo hace referencia a las labores que tienen que ver con la coordinación, preparación y realización de actividades extra programáticas relacionadas con efemérides o celebraciones. Estas actividades pueden ser: aniversario, fiestas patrias, días de la madre, profesores o asistentes, etc. También tienen que ver con los actos de culminación de las actividades antes nombradas: “primeros lectores”. “primeros escritores”, etc.

“esas otras instancias son trabajos colaborativos, los actos, por ejemplo: el desfile, bueno todas esas cosas no se han podido realizar este año, por razones obvias, pero años anteriores sí, y ahí si hay trabajo colaborativo, porque por ejemplo hablemos del desfile: hay una auxiliar, un paradocente administrativo, hay otras personas docentes que acompañan a los niños que también participan del desfile, voy yo también a eso cada vez que se realiza { “las asistentes de la educación se convierten en peluqueras” (xxx)}, también es importante” Entrevista del equipo directivo.

Sin embargo, si seguimos situándonos desde lo planteado por Zarzar (2016), este tipo de actividades mencionadas (la preparación y realización de actos) difícilmente podríamos clasificarlas como actividades de trabajo colaborativo, pues no cuentan con la perspectiva crítica y constructivista que plantea este autor. Más bien se parecen a las labores que se realizan a través de un trabajo cooperativo, pues lo que se busca es sacar adelante tareas concretas con un fin determinado, que en la mayoría de los casos no tienen que ver directamente con los aprendizajes de los estudiantes o con el impacto de la enseñanza. Además, definitivamente no tienen relación con el desarrollo profesional docente. De todas maneras, este tipo de trabajo cooperativo es tierra fértil para la colaboración, pues ayuda a cohesionar a los involucrados y a la conformación de equipos de trabajo.

### Subdimensión: Trabajo colaborativo formal del PIE

Otra de las actividades consideradas por las entrevistadas como actividades de trabajo colaborativo formal, son las que tienen que ver con las funciones que realizan específicamente las educadoras o profesionales del Programa de Integración Escolar (PIE) de la escuela o las labores que las involucran en el proceso de enseñanza en el aula. Dichas actividades involucran tiempo destinado para esas labores y en ellas se coordina la intervención que realizarán en conjunto con la docente de aula.

“nosotros tenemos horas destinadas para trabajo colaborativo con el profesor para coordinarnos, para poder realizar un adecuado trabajo, nuestra labor fundamental es trabajar en forma colaborativa con el docente del aula común, entonces para eso nosotros necesitamos tiempo y espacio para poder hacerlo”. Entrevista de la docente del PIE.

Si bien estas labores buscan generar estrategias de mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula, tienen un público específico: los estudiantes pertenecientes al programa, que son alrededor del 20% de un curso. Sin embargo, en la escuela las docentes del programa de integración generalmente extienden sus apoyos a quien lo necesite en el aula, pero de manera voluntaria.

“Yo tengo entendido que específicamente como horas por así decirlo destinado a trabajo colaborativo, hay momentos en que se reúne el profesor de la asignatura con la educadora diferencial, para poder discutir ciertas cosas puntuales que se quieren trabajar con el alumno” Entrevista de la profesional de la educación.

### Dimensión: Trabajo colaborativo informal

Otro elemento que llama la atención en el proceso de identificación de temas emergentes es el reconocimiento de un trabajo colaborativo que se realiza de manera informal y que responde a temas especialmente coyunturales debido al contexto de pandemia en el que se realiza esta investigación, pero que también responde a necesidades del momento de los actores involucrados, por lo tanto, son parte de las interrelaciones que se dan entre funcionarios en el establecimiento en condiciones regulares. Este tipo de actividades no se encuentran planificadas, ni implementadas en las acciones del PME y tampoco son consideradas dentro de los horarios de los docentes y profesionales de la educación, sino que nacen para cumplir necesidades de coordinación o planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje que es parte de las labores de estos.

### Sub-dimensión: Trabajo colaborativo de emergencia

Uno de los elementos que rápidamente sale a luz en los discursos de las/os entrevistados, en este contexto de pandemia, es el de trabajo colaborativo de emergencia. Este tipo de trabajo colaborativo es mencionado por los/as entrevistados como una labor recurrente durante este año, pues las condiciones de enseñanza, de presenciales a vía internet, cambiaron profundamente la rutina escolar y llevaron de manera natural a los involucrados a acercarse entre ellos y generar instancias de discusión, planificación, evaluación de las actividades y las estrategias de enseñanza que se aplicarían en el contexto de pandemia. Estas acciones de colaboración no se consideran dentro de las actividades comunes o rutinarias de los docentes y/o profesionales, pues responden más que nada a la voluntariedad por parte de ellos, teniendo como fin el sacar adelante la enseñanza remota y dar acompañamiento y educación a los estudiantes desde sus hogares.



“los turnos éticos es un trabajo colaborativo que yo creo que nos está enriqueciendo, no todos han podido participar, porque bueno por razones de salud hay un porcentaje de personas que no pueden, pero el resto de las personas yo creo que, porque todos ahí van voluntariamente, la mayoría se ha ofrecido solito, otros cuando yo les llamo y le pregunto “si directora, al tiro yo puedo, ningún problema”, y colaboración total, o sea y a donde me pongo que necesitan de mí, donde puedo colaborar yo”. Entrevista del Equipo directivo

Otro elemento que llama la atención sobre el trabajo colaborativo de emergencia es que las iniciativas nacen, en su mayoría, desde los mismos docentes, a diferencia de las acciones ligadas al trabajo colaborativo de emergencia de parte de la dirección, que tienen que ver con requerimientos del empleador (turnos éticos para entrega de material presencial).

“ahora con todo el asunto que estamos viviendo, hemos sido capaces en realidad de generar una estrategia de trabajo colaborativo, pero que tampoco nace de una organización, desde... cómo lo puedo decir...como desde la dirección, sino que nace de los mismos docentes por la necesidad de poder llegar a los mismos estudiantes”. Entrevista del Docente de segundo ciclo.

“Yo creo que este año se ha visto más trabajo colaborativo que antes, porque estas instancias a pesar de que estamos súper alejados, nos ha hecho unirnos más y trabajamos en equipo y realizamos un excelente trabajo desde la asistente de la educación hasta los profesionales externos. Se ha hecho un trabajo muy bueno todo suma, por eso te digo a si do de a una, cada cual aporta para mejorar la calidad de los aprendizajes.” Entrevista de la Docente del PIE.

Sub-dimensión: Acciones colaborativas espontáneas.

Las acciones colaborativas espontáneas, que generalmente responden a necesidades de desarrollo profesional y que se van dando en el transcurso del año escolar, pueden ser requeridas y socializadas por parte de los docentes, equipo directivo u otros utilizando espacios y horarios según disponibilidad. Al no estar planificadas con anticipación, no se

describen dentro de las actividades del PME, pero podrían ser asociadas a las acciones de desarrollo profesional del plan de formación local.

“el 2019 pudimos tener algunas instancias donde tú también participaste, acuérdate, con xxx y otros colegas, que tenía que ver con la evaluación, con las formas que nosotros podíamos o las distintas formas que nosotros podíamos evaluar a nuestros estudiantes. Antes también, no habían participado ustedes, pero cuando nos habíamos juntado en horas de reflexión, XXX XXX había expuesto algunas estrategias que ella usaba para la comprensión lectora, otra XXX también mostró estrategias que él usaba en las clases de geometría y matemáticas” Entrevista del Equipo directivo.

Estas acciones generalmente tienen que ver con compartir, reflexionar y/o analizar las experiencias o conocimientos de los involucrados, ya sean docentes o profesionales, y apuntan directamente a mejorar estrategias o metodologías de enseñanza para aportar al aprendizaje de los estudiantes. Si bien, dentro del PME existe un tiempo destinado (taller de reflexión) para la capacitación entre pares, las temáticas a abordar, los momentos en los que surgen y los involucrados que participan no están previamente planificados, por lo que las actividades toman un carácter de espontaneidad. Al tratarse de temáticas de desarrollo profesional se utiliza el espacio destinado para ello, pero cuando no es posible, también se puede utilizar el consejo de profesores. En estas acciones también incluyen talleres que ayudan a evitar enfermedades profesionales.

“recuerdo en algún minuto el año pasado si no me equivoco, me pidieron hacer un taller de cuidado de voz y se organizó y desde dirección se dio el espacio y el tiempo para poder hacerlo”. Entrevista de la profesional de la educación.

Dimensión: Nociones de trabajo colaborativo.

Sin duda, los docentes y profesionales del establecimiento reconocen el trabajo colaborativo como algo inherente a su práctica profesional, pues al haber objetivos comunes y un gran equipo multidisciplinario; la coordinación y puesta en práctica común es natural. Sin embargo, el sentido de lo que significa trabajar colaborativamente puede distar entre algunos de los miembros del establecimiento, por lo que es necesario entender sus nociones sobre este concepto. Como ya se ha visto anteriormente, el trabajo colaborativo difiere semánticamente del trabajo cooperativo (Zarzar, 2016) y a su vez, como lo plantea la OCDE (2017), existen diferentes niveles de profundidad de trabajo colaborativo en lo que respecta a las acciones de desarrollo profesional. En el análisis de las respuestas entregadas por los entrevistados se puede visualizar que hay más coincidencias que diferencias. Si sintetizamos las ideas planteadas por ellas/os podemos decir que la noción de trabajo colaborativo reúne algunas características fundamentales y comunes entre todas las entregadas. Entre estas características está la idea de que es una metodología para articularse o coordinarse entre los distintos profesionales del establecimiento y que tiene un objetivo común. Entre los objetivos que puede buscar se encuentra la mejora en la enseñanza (con implicancias en el desarrollo profesional), lo que conlleva necesariamente al objetivo de mejorar de los aprendizajes de los estudiantes. Para efectos de un entendimiento más profundo de las nociones sobre trabajo colaborativo de los entrevistados, en este análisis se han incluido todas las ( ? ) entregadas por las/os entrevistadas/os.

“Para mí el trabajo colaborativo es una herramienta, una metodología, para lograr alcanzar una mejor calidad de aprendizajes en los niños, en mis estudiantes.” Entrevista de la docente del PIE.

“actualmente trabajo colaborativo lo entiendo como un espacio que uno tiene, con los otros pares con los que uno trabaja, en mi caso con los cursos en los que yo trabajo,

educadora diferencial, profesora jefe, asistente de aula; y poder organizar un trabajo dirigido con un objetivo específico, para lo que uno quiere hacer en dicho público. Y trabajo en conjunto”. Entrevista de la Profesional de la educación.

“El trabajo colaborativo lo entiendo como cuando aúnas criterios con otras/otros colegas, ya sea o... u otros estamentos de la escuela, en pos de establecer una mejora, de establecer ciertas directrices que permitan cumplir un determinado objetivo”. Entrevista de la docente de primer ciclo.

“como trabajo colaborativo, se entiende que es el que trabajen en conjunto diferentes docentes, ya sean de distintos niveles o de los mismos niveles, pueden estar agrupados por asignaturas o ciclos, etc. Pero con la finalidad de poder poner en común y compartir las experiencias, ya sean positivas o negativas, con la finalidad de que todos vayan aprendiendo y mejorando sus herramientas pedagógicas”. Entrevista del equipo directivo.

“Entiendo por trabajo colaborativo aquel momento, aquel instante en el cual dos o más profesionales generan una retroalimentación conjunta para poder resolver, o para dar posibles soluciones a una necesidad de un estudiante o de un grupo de estudiantes. Por lo tanto, se va a prestar apoyo mutuo de ambas partes de los profesionales, para poder dar inicio a un proceso que permita mejorar las condiciones de los mismos niños”. Entrevista del docente de segundo ciclo.

#### Sub-dimensión: Trabajo colaborativo prioritario

Existen algunas características que entregan los entrevistados sobre el trabajo colaborativo que se suman a las nociones antes mencionadas. Una de estas características hace referencia al lugar que ocupa el trabajo colaborativo en las labores de las/ entrevistadas/os y la importancia que estas/os le asignan. En los discursos de las/os entrevistadas/os se puede encontrar la idea de que el trabajo colaborativo debiera ser un elemento prioritario en las labores del establecimiento, lo que indica el grado de importancia que le asignan.

“Actualmente se supone que los equipos de trabajo, y así también el trabajo colaborativo, es uno de los ejes fundamentales dentro de cualquier organización, por ende, juega un rol primordial y debería estar entre las prioridades, no preferencias, las prioridades de un proceso educativo o en este caso en un contexto escuela”. Entrevista del docente de segundo ciclo.

En los discursos se puede reconocer que el nivel de importancia que adquiere el trabajo colaborativo en el establecimiento se explica por la naturaleza misma de la labor educativa. Distintos profesionales trabajando para lograr metas de aprendizaje vuelven necesario coordinar y articular esfuerzos que apunten a mejorar la calidad de enseñanza, por ende, el trabajar colaborativamente asumiría un rol fundamental en estos objetivos.

“El trabajo colaborativo es fundamental, porque nosotros estamos trabajando, somos distintos profesores, distintos profesionales en la educación que trabajamos con los mismos niños digamos entonces encuentro que es fundamental y es la base para lograr una buena calidad en la enseñanza, lograr una adecuada metodología de enseñanza tenemos que trabajar colaborativamente.” Entrevista de la docente del PIE.

Sub-dimensión: Trabajo Colaborativo como parte de la evaluación docente

Otro elemento que llama la atención y que está relacionado con la importancia que le asignan los entrevistados al trabajo colaborativo, tiene que ver con la conexión que tiene con el desarrollo profesional y específicamente con el proceso de evaluación docente. La realización del portafolio docente incluye un apartado para relatar las experiencias de trabajo colaborativo que han tenido los docentes en el transcurso de su práctica profesional y conlleva un incentivo directo: sumar puntaje a su evaluación, lo que posibilita la opción de avanzar de tramo en la carrera profesional y esto, a final de cuentas, significa un incentivo económico. En el mismo sentido, otro efecto que produce esta inclusión del trabajo colaborativo en el portafolio docente es el reconocimiento de este como un elemento importante en la práctica profesional y así lo asume la docente del primer ciclo.

“Anteriormente no le adjudicaba tanta importancia. Porque cuando yo hice la evaluación docente fue el primer año en que se instauró esto del trabajo colaborativo, entonces había mucha incertidumbre al respecto, no como ahora que está más clarificado, pero después de esa evaluación le adjudiqué más importancia” Entrevista de la Docente de primer ciclo.

En el establecimiento se ha dado apoyo a los docentes que se encuentran en este proceso de evaluación, liberando espacios horarios para que puedan desarrollarlo de manera tranquila. Sin embargo, el periodo horario que se les ha facilitado para que puedan realizar su portafolio es el periodo de reflexión docente, lo que produciría una contradicción, puesto que este taller lo que busca es precisamente fomentar y generar trabajo colaborativo para el desarrollo profesional, situación que se explicaría debido a lo complicado de coordinar horarios y la sobrecarga de labores, dentro y fuera del aula, que tienen los docentes.

“habría que agregar que en el periodo en que los profesores son evaluados, que hay que darles un tiempo para que puedan elaborar el portafolio. Nosotros nos veíamos en la obligación en la mayoría de los casos de sacar ese tiempo de la hora de reflexión docente, por lo tanto, hubo periodos en que prácticamente no se hizo reflexión docente”. Entrevista del equipo directivo.

#### Sub-dimensión: Trabajo colaborativo incluyente

Finalmente, otro elemento que llama la atención en los discursos de los entrevistados y que deriva de las nociones que tienen sobre el trabajo colaborativo, hace referencia a la posibilidad de incluir nuevos actores en las acciones colaborativas. Desde el punto de vista del equipo directivo, el trabajo colaborativo debiese incluir a otros estamentos, reconociendo la importancia de los profesionales de la educación en el trabajo colaborativo, además, cuando se les consulta si solo conciben a los docentes y los profesionales en estas labores, indican la importancia y necesidad de incluir a los otros estamentos, ya sean

paradocentes, asistentes, etc., puesto que reconocen la disposición a apoyar la labor de los profesionales, por parte de éstos.

“Creo que también podrían incluirse, de hecho, las paradocentes por ejemplo están... incluso el otro día conversando ellas ofrecen su apoyo en todo lo que sea necesario, de hecho son asistentes de la educación justamente con la finalidad de estar apoyando la labor de estos profesionales ya nombrados anteriormente. Pero es importante, o sea el trabajo colaborativo ojalá incluyera a todos los estamentos de la comunidad educativa, a veces no se puede, pero sería lo ideal”. Equipo directivo.

**Cuadro 2:** Categoría de Diagnóstico institucional respecto del trabajo colaborativo y el Desarrollo Profesional Docente.

Dimensiones	Definición	Sub-dimensiones	Definición	Códigos-Datos
Desconocimiento de información institucional	Es la constatación de que la generalidad de los/as docentes no conocen los documentos, leyes y/o mandatos tanto de la escuela, corporación y a nivel nacional, respecto del plan de formación local, la formación continua y el desarrollo profesional docente.			-Información poco o nada socializada. -Sensación de procesos no permanentes. -falta de formación sobre trabajo colaborativo.
Acciones aisladas de bajo impacto	Se refiere a las intervenciones de docentes y/o profesionales de la educación limitadas por cuestiones de disponibilidad horaria, de espacios o prioridades.			
Construcción centralizada de los planes institucionales (participación)	Se entiende como la centralización en el desarrollo del diagnóstico y las propuestas de acciones que guiarán el trabajo del establecimiento.			-Reuniones de equipo directivo. -Planificación anual.
Disposición mayoritaria al trabajo colaborativo (práctica)	Se entiende como la percepción y confirmación desde la experiencia, de una tendencia hacia el trabajo colaborativo. Se puede reconocer también una tendencia minoritaria a trabajar individualmente.			-Formación profesional. -Forma de ser. -Disposición.
Disponibilidad tiempo	Hace referencia a los obstáculos horarios para la coordinación que se presentan en actividades colaborativas en el establecimiento.	Diversidad horaria	Dice relación con las diversas condiciones contractuales y la cantidad de horas de permanencia de los docentes y/ profesionales de la educación en el establecimiento.	-Horas de contrato. -Horas de reflexión.
		Escasez de tiempo	Hace referencia a la condición recurrente de docentes y profesionales de la educación, que surge por la gran cantidad de trabajo y actividades lectivas en su carga horaria que no permiten la realización de trabajo colaborativo.	



Un segundo elemento fundamental para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación es la realización de un diagnóstico que permita conocer el estado en el que se encuentra el establecimiento con respecto a la temática de desarrollo profesional abordada. Para ello se han incluido en las entrevistas preguntas relacionadas con las percepciones de las/os entrevistadas/os sobre lo que el establecimiento realiza de manera institucional y cómo las actividades de trabajo colaborativo y desarrollo profesional en general son organizadas en este.

Dimensión: Desconocimiento de la temática y la información institucional

En el primer acercamiento hacia la construcción de un diagnóstico institucional, las/os entrevistadas/os, que, si bien entregan previamente su noción personal sobre el trabajo colaborativo, también reconocen un desconocimiento general sobre la temática en el establecimiento. Al generarse esta condición, los docentes tienden a evitar el tema o poner barreras para el trabajo colaborativo. Ante ello, indican la necesidad de abordar más profundamente el concepto y sus implicancias en la labor educativa que realizan en la escuela, pues indican que es el primer paso para realizar acciones colaborativas enfocadas en el desarrollo profesional.

“Entonces si no entendemos como tal qué es el trabajo colaborativo, tampoco lo podemos llevar a cabo”. Entrevista del docente de segundo ciclo.

“hay muchos que desconocen bien de qué se trata el trabajo colaborativo, entonces ante eso hay muchos colegas que ponen una barrera frente a eso”. Entrevista de la profesional de la educación

En la misma dirección, el desconocimiento de la información institucional, ya sea la existencia de planes de formación local y su normativa, la construcción del PME y/o el contenido de sus acciones, etc. pasa a ser un elemento que se suma a esta falencia, por lo que se convierte en un nudo para la realización de acciones colaborativas contextualizadas.

“Si yo estoy al tanto de eso, sí sé si existe, no. Siempre he escuchado del PEI y del PME, pero el que tú me mencionas no (plan de formación local), no estoy y tampoco lo he escuchado que haya sido nombrado. Así que no tengo información de si eso está o no dentro de la escuela, si se cuenta con ellas o no. Si se cuenta con ellas, no creo que lo hayan informado porque no lo recuerdo”. Entrevista de la docente de primer ciclo.

“Desconozco el proceso (de selección de acciones colaborativas) en realidad, a través del cual se llevó a cabo esa estrategia, cómo se creó, por qué en realidad se pensó en ello, lo desconozco.” Entrevista del docente segundo ciclo.

#### Dimensión: Construcción centralizada de los planes institucionales

En la misma línea de la dimensión anterior, pero esta vez enfocado en cómo se toman las decisiones en el establecimiento para, por ejemplo, construir las acciones de colaboración, se puede visualizar que en el establecimiento existe un esfuerzo por socializar la toma de decisiones sobre las acciones de mejora que se realizarán durante el año, por lo que se puede inferir que el desconocimiento por parte de los entrevistados tienen que ver con información de nivel medio, específicamente del plan de formación local, ya que obedece a cuestiones más administrativas. Cuando se le consulta a los entrevistados sobre la planificación y construcción de las acciones que se realizan en el establecimiento y que están en el PME, la docente PIE indica que estas son puestas a disposición por el equipo directivo para que sean consultadas y discutidas en consejo de profesores. Por lo tanto, el desconocimiento de algunos de los entrevistados de ese punto en específico de esta temática podría deberse a que esta información se transmite en el consejo de profesores, y como ya se ha comentado, no todos pueden participar de esa instancia. En esta labor de

preparar el camino para la planificación de acciones para el PME, el equipo directivo asume el rol de liderar y gestionar la información que contendrá finalmente este plan, para ello comenta que se realizan reuniones de planificación, reflexión y evaluación.

“Nosotros en reuniones de equipo directivo siempre, cuando estamos planeando nuestro trabajo o cuando a comienzo del año estamos proyectando nuestro trabajo anual, pensamos en qué estamos, hacemos una autoevaluación y pensamos y diagnosticamos en qué estamos fallando, qué es lo que nos hace falta”. Entrevista del equipo directivo

Luego de realizado el diagnóstico de la situación en la que se encuentra el establecimiento por parte del equipo directivo, se procede a la construcción de las acciones que contendrá el PME, lo que indica un tratamiento democrático de las acciones que asumirá la escuela durante el año, sin embargo, con la información obtenida en estas entrevistas no se puede determinar si estas consultas son vinculantes.

(Construcción del PME) “En los consejos de profesores, nosotros hemos construido todo eso a nivel de profesores y después se redacta, pero el trabajo del equipo directivo siempre es volver a mostrarnos las correcciones, o lo que ellos han hecho. Se trabajó sobre la base del mismo y se han ido elaborando los nuevos, actualizando más que nada”. Entrevista de la docente del PIE

Dimensión: Acciones aisladas de bajo impacto

Existe la idea dentro de los discursos de algunas de las entrevistadas de que ciertas acciones que se han realizado en el establecimiento y que tienen el norte puesto en el desarrollo profesional, no tienen el impacto que se esperaría, puesto que no se dan en las condiciones óptimas para realizarla. Estas actividades se enmarcan en el tipo de acciones caracterizadas como “capacitación entre pares” y responden a necesidades o ideas que surgen en el transcurso del año escolar y que, según los discursos de las entrevistadas, se aplican en los

horarios de consejos de profesores o taller de reflexión. Sin embargo, el impacto limitado de estas obedece a diversos factores, uno de ellos es el poco tiempo que se le destina a la temática a abordar. Se indica que algunas de las temáticas que se han abordado en la capacitación entre pares, no se atiende con la seriedad que requiere y se le asigna tiempo insuficiente para abordarla, lo que en definitiva la transforma en una actividad que no impacta en el desarrollo profesional y menos en el aula.

“Pero puede ser que algo así acotado de una instancia o de dos, creo que fueron dos jornadas, no vayan a provocar un impacto para que ellos puedan aprehender lo que se les dijo”. Entrevista de la profesional de la educación.

En el mismo sentido, también se identifica que algunas de estas actividades no tienen el impacto que se esperaba debido a que se realizan en horarios que son después de la jornada de clases de los estudiantes, horario en que se notaría el cansancio del día en los docentes y el poco impacto se explicaría en el poco entusiasmo que provocaría debido al agotamiento, pero también se suma a ello que los horarios no lectivos son los momentos en que los docentes realizan todas sus actividades administrativas, revisión de pruebas, planificación, sacar promedios y un largo etcétera. Esas horas no lectivas son escasas y preciadas por los docentes debido a la cantidad de trabajo administrativo que deben realizar.

“Y las intervenciones que nosotros hacemos en los consejos de profesores, tú sabes que también son bien limitadas, porque los consejos los hacemos los martes, hay un tiempo y son después de una jornada escolar larga, hay profes jefes que no están con muy buena disposición están cansados, están haciendo otras cosas, eso se ve.” Entrevista de la docente del PIE.

## Dimensión: Disposición mayoritaria al trabajo colaborativo

En esta otra dimensión de la categoría diagnóstica, se puede visualizar un componente fundamental para la elaboración de las proyecciones del trabajo colaborativo en el establecimiento. En los discursos de las entrevistadas se puede recoger un visión optimista con respecto a las acciones de trabajo colaborativo que se podrían realizar, puesto que ven que en el establecimiento existe una tendencia mayoritaria por parte de los funcionarios a trabajar colaborativamente, sin embargo, desde el equipo directivo reconocen que hay funcionarios que prefieren trabajar individualmente asociando esa postura a características de la personalidad de estos.

“(Trabajar colaborativamente) Ahí quizás es donde a veces hay ciertas dificultades, porque no se da con todas las personas de la misma manera, hay personas que yo creo que por esencia, por su forma de ser o por su formación lo hacen sin ninguna dificultad, pero hay otras personas que les cuesta más”. Entrevista del equipo directivo.

De parte de la docente de primer ciclo se puede ver una coincidencia en el discurso con respecto a lo planteado por el equipo directivo. En ello se reconoce una tendencia mayoritaria a trabajar colaborativamente y una minoría de funcionarios que presenta rechazo a ello.

“A ver, yo mismo de hecho me iba a referir a eso en el punto anterior y que creo que sí. De una parte importante, creo que sí. No digo que del resto sea un rotundo no, pero creo que hay una... entre tantos funcionarios que son, hay quizá un poco de reticencia muchas veces al trabajo colaborativo”. Entrevista de la docente de primer ciclo.

En el mismo sentido, también se reconoce que esta tendencia mayoritaria a trabajar colaborativamente podría explicarse por el tipo de dependencia administrativa del establecimiento. Estos discursos son recurrentes en los/as docentes de escuelas

municipalizadas que viven las dificultades de trabajar en este tipo de establecimientos en donde la falta de recursos para el funcionamiento, el abandono del Estado y el trabajar con estudiantes en riesgo social con un sinfín de problemáticas en su vida es común, algunas veces terribles y en las que irremediamente terminan involucrándose las/los docentes en una especie de cristianismo pedagógico.

“Yo creo que sí. Yo siento que si estás trabajando en una escuela básica común perteneciente a la corporación, todos tienen una buena disposición, todos tienen todas las ganas para trabajar nadie llega a trabajar a la educación pública por... todos, digamos... porque tenemos ganas de trabajar, ganas de aportar, entonces todos los profesionales que un cuento que tiene en toda la ganas, todo el ímpetu de poner de su parte.” Entrevista de la docente del PIE

#### Dimensión: Disponibilidad tiempo

Una de las dimensiones que más destaca en esta categoría diagnóstica y que manifiestan reiteradamente las entrevistadas en sus discursos, es la relacionada con el elemento tiempo. Como se menciona en los antecedentes de esta investigación, el trabajo docente se divide entre las horas lectivas y no lectivas, quedando para el 2020 en una proporción de 65% - 35% respectivamente. Las labores que realizan los docentes en la proporción de horas no lectivas son consideradas bastantes por ellos mismos y es en esa misma proporción en la que se deben realizar las actividades de trabajo colaborativo enmarcadas en el desarrollo profesional, por ende, en los discursos de las entrevistadas salen a la luz inmediatamente estas complicaciones, pues tienen que ver con dos elementos fundamentales: la diversidad horaria, esto es; la cantidad de horas por las que son contratados los/as docentes, que al no ser generalmente por una jornada completa, impide la coordinación de horarios comunes para la realización de actividades colaborativas y, por otro lado, la sobrecarga de labores administrativas en una proporción de tiempo no lectivo insuficiente, lo que impide asignar horas para el trabajo colaborativo, puesto que pasa a ser un elemento de segundo orden dentro de las responsabilidades docentes.

### Sub-dimensión: Diversidad horaria

Como ya se mencionó, la diversidad de horarios de los funcionarios del establecimiento es un elemento que genera complicaciones y limitaciones para la realización de acciones colaborativas. Los funcionarios y especialmente los docentes y profesionales de la educación cuentan con contratos de trabajos específicos y que a diferencia de la mayoría de los trabajadores de otras ramas, se concreta en las prestaciones de servicios por horas, esto quiere decir que hay funcionarios que tienen contratos de trabajo con jornadas parciales, lo que les da una permanencia en el establecimiento acotada a sus horas de contrato y disponibilidad. Por esta razón y dependiendo de la cantidad de horas contratadas hay funcionarios que no están todos los días de la semana en la escuela o no están la jornada completa.

Esta situación se da en muchos casos en el establecimiento, y en todos los establecimientos del país, lo que genera complicaciones para la coordinación de actividades colaborativas y de otros tipos.

En el establecimiento se puede visualizar esta situación en los antecedentes que entrega el equipo directivo, que indican lo complicado de coordinar el horario de reflexión para que pudiesen participar todos. En este caso se asume finalmente el horario en el que podría estar la mayoría.

“también topamos con obstáculos muy importantes, que no todos los docentes podían participar de las horas de reflexión por sus horas de contrato, no todos los docentes tienen cuarenta, cuarenta y una, cuarenta y dos que es lo que le permitiría a cada uno de ellos estar presentes en esa hora de reflexión”. Entrevista del equipo directivo

En el terreno de los funcionarios, las complicaciones que derivan de la diversidad de horarios la podemos visualizar en el discurso de la profesional de la educación que manifiesta lo complicado que es reunirse a trabajar con la profesora de educación básica debido a la sobrecarga de trabajo de esta última y la acotada jornada laboral de la profesional de la educación en el establecimiento.

“pero no así con la profesora básica que nunca tienen tiempo, si nunca paran, entonces cuando tenían tiempo yo ya no estaba en la escuela, entonces es muy difícil poder hacer esa planificación en conjunto”. Entrevista de la profesional de la educación.

#### Sub-dimensión: Escasez de tiempo

Otro elemento que dice relación con la disponibilidad de tiempo que tienen los funcionarios del establecimiento para realizar todas sus labores, es la falta del mismo. Como se mencionó en los antecedentes de esta investigación, el aumento de horas no lectivas es una demanda del profesorado de larga data, pues, a diferencia de lo que se pueda creer, las labores docentes no se restringen solo a dictar clases. La falta de tiempo para planificar se sigue escuchando en los establecimientos y la sobrecarga de trabajo denunciada se justifica en la demanda de tiempo que exige la realización de planificaciones, revisión de pruebas o tareas de los estudiantes y el poco tiempo que hay para ello. Como ya se mencionó, la proporción de horas lectivas y no lectivas esta hoy en casi todos los establecimientos (con algunas excepciones que ya fueron mencionadas anteriormente) en un 65% y 35% respetivamente. De ese 35% disponible para las labores de planificación y preparación de clases, además de revisión de pruebas, trabajos, etc. solo un 40% se puede utilizar para ello y el 60% restante es para labores de desarrollo profesional. Lamentablemente, lo que se visualiza en la práctica y que manifiestan los docentes en la entrevistas, es que ese 35% es insuficiente incluso para las labores de planificación, viéndose muy afectada la proporción horaria para labores de desarrollo profesional. Por ejemplo, un docente con 20 horas de contrato, en un establecimiento con un porcentaje inferior a 80% de alumnos prioritarios,



tiene 5 horas 53 minutos (35%) para actividades no lectivas. De esas 5 horas 53 minutos tiene 3 horas 53 minutos (60%) para la realización de actividades de desarrollo profesional y 2 horas 35 minutos (40%) para el trabajo administrativo, ya sean planificaciones de clases, confección de material, revisión de evaluaciones y un largo etc.

En el discurso de la docente PIE se visualiza esta situación, relatando lo complicado que es planificar un trabajo colaborativo más estructurado entre docentes, debido a la falta de tiempo.

“Entonces muchas veces no existen los tiempos como para hacer este trabajo, esa co-docencia, este trabajo colaborativo en el aula común. No hay tiempo como para planificarlo como para serlo algo más estructurado.” Entrevista de la docente del PIE.

**Cuadro 3:** Categoría de proyecciones del trabajo colaborativo en el desarrollo profesional docente del establecimiento.

Dimensiones	Definición	Sub-dimensiones	Definición	Códigos-datos
Organización del trabajo colaborativo en el establecimiento.	Se entiende como la necesidad reconocida de formalizar en documentos oficiales el trabajo colaborativo que se realiza pero que es informal o espontáneo.			-Construcción de documentos. -Formalización de acciones.
Construcción colectiva cimentada en la información.	Se entiende como la necesidad de información y la importancia de esta para la construcción colectiva del trabajo a futuro en el establecimiento.			-Decisiones informadas. -Mayor claridad. -conocimiento de las acciones.
Expectativas sobre el trabajo colaborativo.		Evaluación de resultados.	Se entiende como la necesidad de ir midiendo constantemente y obteniendo resultados con las acciones aplicadas.	-Logro de objetivos. -participación. -Compromiso. -mejora de resultado. -Representatividad. -Trabajo en equipo. -Trabajo colaborativo.
		Optimización del aprendizaje.	Dice relación con la necesidad de lograr eficiencia e impacto en los aprendizajes de los estudiantes con las acciones planificadas.	

Finalmente, el último elemento que se considera fundamental para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, está relacionado con las proyecciones que el establecimiento, en la voz de las entrevistadas/s, visualizan para las actividades colaborativas enmarcadas en el desarrollo profesional. A partir de las tres categorías levantadas en este estudio se pueden instalar los siguientes pasos de la investigación y las acciones de desarrollo profesional que se llevarán a cabo en el establecimiento. Esta tercera categoría toma especial relevancia, puesto que en ella se pueden visualizar las propuestas, deseos o expectativas que los participantes ponen en el trabajo colaborativo en beneficio de la institución y especialmente de los estudiantes.

#### Dimensión: Organización del trabajo colaborativo en el establecimiento

En esta dimensión se puede reconocer la necesidad de organizar las actividades de trabajo colaborativo que realizan los funcionarios del establecimiento, docentes y profesionales de la educación. En el discurso del docente entrevistado se puede reconocer que lo primero que proyecta para el trabajo colaborativo es organizar lo que ya hay, a partir de un elemento primario: abordar semánticamente el concepto de trabajo colaborativo.

“Debe existir conocimiento y dominio del concepto de trabajo colaborativo y lo que implica que dentro de la escuela exista el trabajo colaborativo. En qué momento también se puede dar el trabajo colaborativo y entre quiénes se puede dar el trabajo colaborativo. Mientras esas cosas no sean visualizadas y de dominio común, el panorama va a continuar así como está porque lamentablemente estamos inmersos en una situación que hasta ahora no contribuye al trabajo colaborativo”. Entrevista del docente de segundo ciclo.

Dimensión: Construcción colectiva cimentada en la información.

En otra dimensión de esta categoría de proyecciones, podemos reconocer la necesidad de información con respecto al desarrollo profesional y la importancia de este elemento (la información) para la elaboración de estrategias de DPD en el establecimiento. Es en este mismo discurso que el docente manifiesta que trabajar colaborativamente tiene la virtud de satisfacer la necesidad de información sobre las acciones de desarrollo profesional que hoy afecta al establecimiento.

“Lo primero es que todos tengamos conocimiento de las acciones de la escuela. Del actuar de la escuela. Yo creo que trabajar colaborativamente tiene inmediatamente una consecuencia que es que estemos informados y al estar informados podemos tomar decisiones informadas y así también, el tomar una decisión implica que se puede generar un trabajo a futuro, una planificación futura, con mayor claridad”. Entrevista del docente de segundo ciclo.

En la misma dirección, la profesional de la educación manifiesta que el primer paso para proyectar el trabajo colaborativo en el establecimiento es concientizar informando acerca de lo que se puede lograr trabajando colaborativamente. Además, indica la necesidad de que esta concientización vaya apoyada por el equipo directivo gestionando los espacios y tiempos.

“Yo creo que puede ser como concientizar a algunos docentes a este trabajo colaborativo, a que se puedan sentir cómodos a lo mejor y trabajar colaborativamente con un otro para apoyarse, para poder llegar a un consenso de lo que quieres lograr, creo que más que nada eso, el concientizar al otro, de que se puede lograr un trabajo colaborativo y que se pueda entregar lo que habíamos comentado antes y con dirección se pueda llegar a un acuerdo de entregar el espacio y el tiempo para lograrlo”. Entrevista de la profesional de la educación.

Finalmente, el último elemento considerado importante para las proyecciones tiene que ver con la necesidad de contar con un diagnóstico actualizado sobre el estado en el que se encuentra el establecimiento con respecto al desarrollo profesional. Se infiere en el discurso de la docente del PIE, que contar con esta información ayudaría a la elaboración de mejores acciones.

“Yo creo que hacer un diagnóstico, actualizar el diagnóstico podríamos decir, sentarnos a hablar ¿Qué es lo que está pasando en nuestra escuela?, ¿Cuáles son las necesidades?, y que de ahí empiecen a emanar todos los déficits que tenemos para poder hacer un plan o no”. Entrevista de la docente del PIE.

Dimensión: Expectativas sobre el trabajo colaborativo

En la presente dimensión, las entrevistadas/o manifiestan lo que esperan que se logre en el establecimiento a través de la organización de las acciones de desarrollo profesional basadas en el trabajo colaborativo. En los planteamientos de las entrevistadas/o se pueden visualizar propuestas o pisos mínimos para poder comenzar con un trabajo mancomunado como establecimiento y que se basan principalmente en la necesidad de que esta empresa sea levantada a través del compromiso y la participación.

En las palabras del docente del segundo ciclo, se puede encontrar la idea de lo importante que es el compromiso de los funcionarios para poder llevar a cabo las tareas sobre desarrollo profesional que el establecimiento necesita.

“Lo que yo espero de lo demás es compromiso. Creo que es un punto que se necesita de los profesionales y de todo en realidad, de toda la gente que trabaja en un colegio; compromiso y deseo de unificar para que todos en realidad podamos caminar hacia donde mismo”. Entrevista del docente de segundo ciclo.

En la misma dirección, la docente de primer ciclo acota sus expectativas a las condiciones básicas para trabajar colaborativamente; esto sería a través de la gestión de las condiciones necesarias para la participación de la mayoría, que supondría el punto de partida del proceso. Además, a los elementos mencionados se le suma, nuevamente, la necesidad de abordar conceptualmente el trabajo colaborativo a través de inducciones o capacitaciones.

“El primer objetivo sería lograr la participación, la acogida, de poder contar con la mayor cantidad de funcionarios, porque de eso se trata, si tú tienes una actividad y en todo participan dos, no sirve. Entonces primero lograr eso, gestionar que haya una implementación de todas las características que corresponde, o sea de un conocimiento del trabajo colaborativo, de qué se trata, una instrucción o una inducción de. Para que todos tengamos el mismo concepto. O sea, yo apuntaría en primer lugar a entender lo que es un trabajo colaborativo, eso sería mi primer norte”. Entrevista de la docente de primer ciclo.

Finalmente, la docente del PIE manifiesta expectativas similares a las que entrega la docente del primer ciclo y el docente del segundo ciclo. En sus palabras también podemos encontrar la necesidad manifiesta de que el inicio de un proceso de organización para trabajar colaborativamente sea apoyado y construido por la mayoría de los involucrados del establecimiento, haciendo hincapié en que esa condición generará mayor representatividad y compromiso.

“Que todos trabajemos en equipo, todos dicen más, que todos trabajemos en equipo, que todos apoyemos este plan y que la escuela tenga una verdadera identidad y que todos los actores trabajen e involucrar a todos, a todos desde el párvulos más chicos hasta los chicos de octavo y todos los profesionales y trabajadores y funcionarios de la escuela, por eso te digo esto tiene que ser como súper representativo, algo y que todos los actores se sienta representados y como que todos se suban al bote, todos rememos pal mismo lado”. Entrevista de la docente del PIE.

### Sub-dimensión: Optimización del aprendizaje

Otro de los elementos mencionados por las entrevistadas y que dice relación con las expectativas sobre el trabajo colaborativo, tiene que ver con los aprendizajes que puedan obtener los estudiantes. La profesional de la educación centra sus expectativas en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes por medio de la organización del trabajo colaborativo entre los funcionarios del establecimiento. En sus palabras se puede inferir que el trabajo colaborativo haría más eficiente el trabajo con los estudiantes, haciendo que sus aprendizajes sean mejores y más rápidos.

“Que los objetivos se puedan lograr, quizás de forma más, o sea de mejor forma y quizás hasta más rápido, como qué si yo quiero que el niño de primero aprenda tres letras, que antes se demoraba tres meses en hacerlo, que lo logré afianzar en dos meses. Que el niño logre aprender lo que uno quiere y en verdad aprehenderlo, no que se lo aprenda de memoria, sino que se lo logre aprender y que lo pueda después utilizar de buena forma, entonces eso me gustaría hacer, que este trabajo colaborativo tenga ese producto, que ese fruto se vea en el aprendizaje del niño”. Entrevista de la profesional de la educación.

### Sub-dimensión: Evaluación resultados

Por último y en la misma línea, el equipo directivo establece como sus expectativas de logro la mejora de los resultados, tomando como referencia los resultados del SIMCE, lo que permitiría ir afinando las acciones que el establecimiento ha ido implementando a través su PME.

“quiero agregar que finalmente lo que yo esperarías es una mejora en los resultados [...] Entrevista del equipo directivo

### **4.3 Fase de análisis y reflexión pedagógica**

A partir de la información obtenida y posteriormente analizada en la fase 1 del presente estudio, que tiene el fin de establecer los temas emergentes en los discursos de las participantes para configurar un diagnóstico preliminar, se procedió a seleccionar los elementos mínimos para la realización de la fase 2. Algunos de los elementos que emergieron en las entrevistas permitieron elaborar las directrices para la organización del taller de reflexión y el contenido que este tendría.

La fase 2 de este estudio pretende dar cumplimiento a algunos objetivos específicos establecidos en el inicio de esta investigación. Estos objetivos están relacionados con el robustecimiento del diagnóstico inicial (obj 2), el reconocimiento de los aspectos del trabajo colaborativo para la mejora profesional (obj 3) y la propuesta de los lineamientos de mejora de DPD (obj 4), que servirán como materia prima para la elaboración del plan de formación local del establecimiento.

En la organización del taller de reflexión, uno de los elementos que se tomó en cuenta fue la necesidad de abordar conceptualmente el trabajo colaborativo enmarcado en el desarrollo profesional docente. Esta inquietud fue mencionada reiteradamente en las entrevistas y de acuerdo con las condiciones de tiempo y espacio ofrecidas por el establecimiento (limitadas debido a la pandemia de COVID-19), fue factible y necesario incluirla en la actividad, pues aporta al reconocimiento de los aspectos del trabajo colaborativo para la mejora profesional, objetivo de este estudio que ya había sido abordado en las entrevistas. Sin embargo, el foco principal de esta actividad está puesto en analizar y robustecer el diagnóstico sobre DPD en el establecimiento y proponer los lineamientos de mejora a través de acciones que puedan ser integradas en el plan de formación local de la escuela.

Otro de los elementos considerados como necesarios en la organización del taller, fue dotar al mismo con un carácter participativo y colaborativo. Por ello se planificó el taller para realizar una dinámica grupal muy utilizada en las metodologías participativas de investigación y que lleva por nombre “el árbol”. A través de esta dinámica se busca que los

participantes puedan experimentar el trabajo colaborativo con foco en el desarrollo profesional docente; objetivo explícito de esta investigación (reconocer aspectos del trabajo colaborativo para la mejora profesional). De esta manera, la dinámica grupal le entrega a la presente investigación un carácter de medio y fin en sí misma, pues se busca conocer sobre la situación de la temática y reconocer la importancia del trabajo colaborativo en el desarrollo profesional a través de una dinámica de trabajo colaborativo que aborda la temática de DPD en la escuela.

Para robustecer el diagnóstico sobre DPD en el establecimiento, en la planificación del taller se incluyó y solicitó a los participantes que pudieran responder a través de grupos de discusión a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las necesidades de desarrollo profesional hoy en nuestra escuela? Las respuestas que los grupos comparten en la actividad ayudarían a concientizar sobre la situación en la que se encuentra el establecimiento sobre el DPD y se sumaría a la información entregada en las entrevistas.

Luego de ello, las/os participantes deben responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son nuestras propuestas de acción para satisfacer estas necesidades? Con la información recabada en esta pregunta se elaborarán los lineamientos de mejora sobre desarrollo profesional docente que el establecimiento puede utilizar para la construcción de su plan de formación local.



## Cuadro 4: Datos obtenidos en el taller de reflexión

Necesidades identificadas	Acciones Propuestas	Descripción de las acciones.
1.-Existen bases de datos importantes y hay mucha información, pero una baja utilización de ellas por parte de los docentes, ya que hay desconocimiento de gran parte de esta.	-Favorecer un uso óptimo de la información que se maneja en el establecimiento.	-A través de la distribución clara de las funciones en el establecimiento. -Por medio de la concientización y responsabilización que tienen los docentes de su propia labor (reflexión).  -Generando un proceso de análisis que implique el siguiente orden:  Obtención de la información→ distribución (clara) de las funciones→ ejecución de acciones.
2.-Existen equipos multidisciplinarios y los recursos (horas de los funcionarios), pero hay ausencia de lineamientos claros lo que impide que los equipos sean eficientes.	-Crear lineamientos claros y específicos (de algunas temáticas, como, por ejemplo, desarrollo profesional).	-Mediante el trabajo colaborativo que permita crear espacios de reflexión. -Generando espacios de evaluación (de las acciones que se toman). -Con un equipo directivo como ente gestor.
3.-Ausencia de apoyo permanente. -Apoyo solo a docentes nuevos y en proceso de evaluación.	-Apoyar permanentemente la labor docente. -Inducción a docentes o trabajadores nuevos.	-Crear redes de apoyo interna. -Crear una estrategia institucional de apoyo a la labor docente. -Caracterizar la retroalimentación como parte de un proceso para la mejora que no se quede solo en el reporte. -Apoyar y retroalimentar en contexto de clases virtuales. -Realizar mentorías o tutorías. -Compartir conocimientos y experiencias.
4.-Existencia de una retroalimentación a la labor docente, pero con un carácter de “reporte”.	-Retroalimentar horizontalmente.	-Implementando estrategias de mejora través del dialogo, excluyendo los formatos “reporte”.
5.-Existencia del trabajo en equipo y cooperativo, no así del colaborativo.	-Potenciar el trabajo colaborativo.	-Aprovechando el compromiso de los funcionarios. -Promoviendo el coaching entre pares.
6.-No existe conexión entre la distribución horaria de los funcionarios (de permanencia en el establecimiento), impidiendo la coordinación básica para la realización de actividades en conjunto.	-Mejorar la coordinación de horarios de los funcionarios.	-Organizando mejor las horas lectivas y no lectivas.
7.-Existen vacíos y diferencias conceptuales sobre inclusión, a pesar de que es parte de los sellos del establecimiento. -Desconocimiento de metodologías o estrategias de inclusión.	-Mejorar las habilidades inclusivas en docentes. -Mejorar los aprendizajes de los estudiantes pertenecientes al PIE.	-Coordinar al PIE con los docentes en general (no solamente algunas asignaturas). -Organizar conversatorios sobre la temática. -Trabajando de manera focalizada.
8.-Déficit de manejo de herramientas TIC	-Desarrollar habilidades en docentes, basadas en las TIC	-Conversatorios -Coaching entre pares.
9.-Falta de motivación estudiantil.	-Mejorar la asistencia y evitar la deserción escolar.	-Clases en conjunto con otros cursos. -Promover el ABP en el establecimiento. -Compartiendo estrategias entre docentes y evaluándolas. -Desarrollando el pensamiento crítico.

#### **4.4 Síntesis de los datos obtenidos: Elaboración de lineamientos de Desarrollo Profesional Docente basado en la experiencia de investigación y estrategias de trabajo colaborativo**

A partir de los datos obtenidos en las entrevistas y sintetizados en las categorías, dimensiones y sub-dimensiones presentadas en este estudio y los datos recopilados en el taller de reflexión, los lineamientos que el establecimiento debería tomar en cuenta para la elaboración de su plan de formación local se sintetizan en los siguientes planteamientos expuestos por los participantes:

-Socializar y optimizar permanentemente la información que se maneja en el establecimiento con sus funcionarios, así como también las acciones de mejora que se implementan y cómo se deciden.

-Tener un manejo conceptual y un discurso común con respecto a las temáticas de desarrollo profesional y a las acciones de mejora que el establecimiento aborda.

-Instaurar un acompañamiento permanente, efectivo y universal a los docentes del establecimiento.

-Procurar una retroalimentación de prácticas pedagógicas de carácter horizontal, que tenga como eje articulador el dialogo constructivo.

-Promover el trabajo colaborativo efectivo, posicionarlo como una de las actividades docentes prioritarias y ampliarlo a todos los funcionarios del establecimiento (incluyente).

- Promover la participación de la mayoría de los funcionarios en las actividades de DPD.
- Revisar la organización del horario de permanencia de los docentes (en horas lectivas y no lectivas) y procurar que este se organice de manera que facilite el trabajo entre pares.
- Mejorar las habilidades y el manejo conceptual de los docentes con respecto a la inclusión educativa, para fortalecer los aprendizajes de los estudiantes del PIE.
- Aumentar el manejo de las nuevas tecnologías por parte de los docentes a través de capacitaciones entre pares.
- Combatir la desmotivación estudiantil que se manifiesta en la inasistencia a clase, la falta de participación y que puede desembocar en la deserción escolar con estrategias innovadoras basadas en el trabajo entre pares, el ABP y el fomento del pensamiento crítico.
- Optimizar los aprendizajes de los estudiantes y mejorar sus resultados educativos por medio de estrategias de trabajo colaborativo.

Todos estos lineamientos reflejan la situación en la que se encuentra la escuela con respecto al desarrollo profesional, pero especialmente están presentes las necesidades y acciones que los propios participantes proponen para la mejora, por ello es imprescindible que estos planteamientos sean considerados en la elaboración del plan de formación local y los futuros planes de mejora que el establecimiento construirá.

## **Capítulo 5: CONCLUSIONES**

### **5.1 Un prelude necesario**

El problema que la presente investigación ha buscado comprender es cómo la aplicación de un plan de acción podría favorecer el trabajo colaborativo en el marco del Desarrollo Profesional Docente de la escuela Libertador Bernardo O'Higgins. Para este fin ha sido necesario incursionar sobre la temática a nivel general y local, pues se debía conocer qué existía y qué se sabía acerca de DPD en la escuela. Esta incursión de carácter introductoria se inicia con una inmersión en el campo de estudio a través del planteamiento de las primeras preguntas de investigación, lo que deriva en la revisión de documentos institucionales que entregan la primera información acerca de las actividades o acciones de Desarrollo Profesional Docente que se realizan en el establecimiento.

A partir de las nuevas interrogantes surgidas en este primer acercamiento a la problemática y las preguntas que quedaron sin resolverse completamente (por ejemplo: ¿De qué manera abordar estas incertidumbres que se generan al problematizar sobre el trabajo colaborativo en la escuela?, ¿Qué se necesita para avanzar en propuestas de mejora, sistematización e implementación del trabajo colaborativo en la escuela?), se desarrolla una segunda etapa de este momento de la investigación y que corresponde a la realización de entrevistas a informantes clave y representativos de diferentes realidades que se dan en el establecimiento (primer y segundo ciclo, profesionales de la educación, equipo PIE). En esta etapa los objetivos específicos de la investigación apuntan a (1) Identificar y describir las nociones, experiencias y necesidades para la elaboración de un plan de acción que favorezca el trabajo colaborativo, (2) Construir un diagnóstico sobre el trabajo colaborativo y (3) Reconocer aspectos del trabajo colaborativo en el marco de un plan de acción, relevantes para la mejora profesional en el ejercicio docente.

## 5.2 Tras el telón

Continuando con el relato y antes de introducir las conclusiones generales, se hace necesario repasar el recorrido por el que fue transitando la presente investigación para aportar a un mayor entendimiento, pero también como un ejercicio de transparencia que muestre y sincere lo que pasa o puede pasar en el transcurso de cualquier investigación.

Las entrevistas planteadas buscaban principalmente profundizar en el diagnóstico inicial que solo abarcó la información de la documentación institucional. Es durante esta etapa en que se empieza a configurar de manera natural el plan de acción colaborativo, pues a partir de la información obtenida sobre DPD y la naciente necesidad del establecimiento (expresada en las primeras entrevistas) de profundizar en la temática y obtener insumos para dar cumplimiento a lo exigido por la ley de DPD, se replantea la ruta de la investigación dotándole de características más participativas, con el fin de obtener un producto que satisfaga la necesidad expresa del establecimiento: contar con lineamientos sobre DPD como comunidad.

De esta manera se reformula el objetivo central de la investigación, dándole un sentido práctico a través de la caracterización del plan de acción, apuntando a convertirlo en un proceso colaborativo, pues los datos de las primeras entrevistas a informantes clave expresaban la necesidad de conocer más acerca del trabajo colaborativo e implementar experiencias prácticas. Es así como al plan de acción inicial se le da el carácter colaborativo.

A causa del contexto pandémico en el que se desarrolla la investigación, se debieron realizar constantes modificaciones a las estrategias de trabajo y se tuvo que flexibilizar constantemente la metodología de investigación, pues las condiciones cambiaban casi diariamente y el confinamiento al que fue sometida la comunidad escolar naturalmente impedía la realización de actividades colaborativas presenciales. Es por esta razón que se organizó el trabajo en tres fases de investigación, quedando de la siguiente manera:

a) Fase Exploratoria: Identificación de la problemática, planificación de las acciones

Se consideró como primera fase a las actividades que ya estaban en curso y correspondían a las primeras indagaciones en documentos institucionales y la realización de las entrevistas. En esta primera fase, como se mencionó anteriormente, se realiza la primera inmersión en la temática y las primeras entrevistas. En esta fase el plan de trabajo de la investigación se reorganiza y sufre una adecuación fundamentada en los primeros datos. Se establecen las tres fases del estudio y se incluyen dos nuevos objetivos específicos:

(4) Analizar el desarrollo de cambio y/o mejoramiento del ejercicio profesional que deriva de la experiencia de trabajo colaborativo.

(5) Proponer los lineamientos de mejora por medio de acciones que guíen la práctica del trabajo colaborativo docente en la escuela Libertador Bernardo O'Higgins de Viña del Mar.

b) Fase de Análisis y reflexión pedagógica, implementación y evaluación de acciones

Sobre la base de los datos obtenidos en las primeras entrevistas y a la necesidad expresa de los informantes para que lo que se estaba realizando en la investigación tomara características más prácticas, con el fin de obtener un producto útil que resuelva una falencia en el establecimiento, se decidió incluir una actividad de recolección de datos que siguiera profundizando en el diagnóstico y las acciones a seguir, pero basada en una experiencia colaborativa. Esta experiencia se haría a través de una dinámica de metodología participativa y utilizaría el horario de reflexión de los docentes. La segunda fase de este estudio permitiría terminar con el diagnóstico (objetivo 2), resolviendo las primeras necesidades surgidas en el trabajo y dando cumplimiento a las primeras acciones del plan a través de la evaluación y reflexión de los aspectos del trabajo colaborativo relevantes para la mejora profesional (objetivo 3) y entregando insumos para el análisis del desarrollo de

cambio/mejoramiento derivado de la experiencia colaborativa (objetivo 4), pero también se buscarían los primeros lineamientos de DPD del establecimiento (objetivo 5).

c) Elaboración de lineamientos de Desarrollo Profesional Docente basado en la experiencia de investigación y estrategias de trabajo colaborativo:

Finalmente, luego de realizada la dinámica participativa en el espacio de reflexión que cumplía dos objetivos, el primero; recabar datos para continuar con el plan de acción y el segundo; realizar una experiencia de desarrollo profesional con características colaborativas, se sintetizaron los datos obtenidos en la primera y segunda fase de este estudio, para resumirlos en los lineamientos de DPD que el establecimiento necesitaba.

### **5.3 Alcances generales**

Con respecto al objetivo general de esta investigación se concluye que fue parcialmente logrado, pues debido a las limitaciones metodológicas derivadas del estallido social y la pandemia no se pudo realizar con la profundidad que se esperaba, sin embargo y pese a estas grandes limitaciones, la investigación entregó resultados y productos útiles para el establecimiento, materializados en los lineamientos de desarrollo profesional que fueron sintetizados de la experiencia investigativa y de trabajo colaborativo docente.

Fue a través de este modelo práctico y participativo, derivado de los ajustes realizados a los objetivos y metodología de esta investigación, que se pudo obtener una síntesis con una mirada sincera y hacia dentro de la propia institución educativa.

Producto de las reflexiones de docentes y profesionales de la educación con respecto a sus experiencias, prácticas y las necesidades de desarrollo profesional, se llegó a concluir sobre la importancia del trabajo colaborativo y cómo este favorece el desarrollo profesional

docente cuando se enmarca y se entiende desde él. Este sentido de importancia se concreta en los lineamientos de desarrollo profesional construidos por los participantes durante el proceso investigativo.

Esto no habría sido posible si no se hubiese dado cumplimiento total a los dos objetivos específicos iniciales y considerados bases de esta investigación. La identificación de las nociones, experiencias y necesidades para la elaboración de un plan de acción, que puso sobre la mesa el trabajo colaborativo, fue el impulso inicial que configuró un discurso común de los primeros involucrados y que desembocó en un plan de acción que incluso terminó modificando la presente investigación en favor de las necesidades de desarrollo profesional del establecimiento.

El cumplimiento del segundo objetivo de esta investigación, que buscaba construir un diagnóstico sobre el trabajo colaborativo en el establecimiento, se logra con creces e incluso más allá de lo esperado debido a las modificaciones y nuevas exigencias surgidas en el transcurso de recolección de datos y que tenían que ver fundamentalmente con la necesidad de enfocar la investigación hacia una experiencia colaborativa *ad hoc* con las necesidades actuales del establecimiento, lo que exigía, pero que naturalmente también derivó, en una mayor cantidad de datos, permitiendo un diagnóstico sobre trabajo colaborativo en el establecimiento mucho más profundo de lo planificado.

Los aspectos del trabajo colaborativo considerados y reconocidos por los propios docentes como relevantes para la mejora profesional (objetivo específico 3), fueron surgiendo en el transcurso de la investigación y producto de las reflexiones individuales en las entrevistas y en la experiencia participativa realizada en el taller de reflexión docente. La temática, el abordaje y el alcance que se percibió de esta, convocó a los participantes a involucrarse más, sugiriendo una mayor profundización sobre esta, lo que permite establecer el objetivo como logrado.



Los aspectos relevantes pueden verse más claramente en las nociones y proyecciones que los propios participantes dan al trabajo colaborativo en el DPD, destacando en ellos la noción sobre el trabajo colaborativo como un elemento que debiese ser prioritario dentro de la institución debido al alcance que los participantes visualizan en él y la necesidad de proyectar el trabajo colaborativo sobre la base de una construcción colectiva, lo que sugiere un resultado más acorde con las necesidades de Desarrollo Profesional Docente planteadas en los lineamientos de mejora.

El cambio y/o mejoramiento del ejercicio profesional que derivan de la experiencia de trabajo colaborativo es uno de los objetivos que se vio más afectado por las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la investigación. Si bien, se pudo obtener resultados tangibles y perfectamente aplicables en los planes de mejoramiento y de formación local del establecimiento, las condiciones de trabajo a distancia se siguen manteniendo al término de esta investigación, por lo que el funcionamiento de la escuela se encuentra reducido, acotado y enfocado en las clases online. La discusión sobre los pasos a seguir con respecto al desarrollo profesional se ha abordado pero no socializado, por lo que aún se encuentra pendiente.

Sin embargo, uno de los cambios observados y que se pueden mencionar para dimensionar el efecto de la investigación en la comunidad, es la predisposición de los participantes a trabajar de manera colaborativa y proponer instancias colaborativas. Pero, un análisis más profundo sobre estos cambios se podrá realizar en la medida que los lineamientos sean asumidos en el plan de formación local y las acciones planteadas sean llevadas al plan de mejoramiento educativo, proceso que aún está en definición. Antes de cualquier análisis o reflexión sobre estos posibles cambios o mejoramientos, evidentemente es necesario un periodo de implementación que permita entregar los datos necesarios para ello, por lo que esta tarea no puede ser cumplida en los márgenes de esta investigación.

Finalmente, y como ya se ha mencionado anteriormente, uno de los objetivos cumbre de esta investigación y que se cumplió totalmente, fue la construcción colectiva de los lineamientos de mejora que guiarán la práctica del trabajo colaborativo en el establecimiento. Al término de este proceso investigativo, los lineamientos fueron

analizados por el equipo directivo y los participantes de la investigación y estaban en proceso de ser socializados con toda la comunidad. Una vez que ese proceso se cumpla, se determinarán los pasos a seguir, lo que podría desembocar en la redacción del plan de formación local del establecimiento y la incorporación de algunas acciones propuestas en el plan de mejora educativo presente y los futuros. A pesar de todo este trabajo pendiente, uno de los elementos que más llamó la atención al equipo directivo, por lo atingente que resulta en el escenario actual, fueron las propuestas que tenían que ver con el aumento del manejo de TIC por parte de los docentes a través de capacitaciones entre pares. Debido a lo acotado de los plazos que se manejan para la realización de los planes de mejora y también a todas las tareas pendientes que se tienen como establecimiento, el equipo directivo decidió asumir estas acciones de desarrollo profesional como las que debían ser abordadas en el corto plazo. Es así como el establecimiento se encuentra hoy implementando un convenio de desempeño colectivo que aborda precisamente el lineamiento de mejora mencionado anteriormente y resultado de esta investigación.

#### **5.4 Limitaciones**

Como ya se ha mencionado durante todo este relato, la presente investigación se llevó a cabo en un contexto que dificultó su desarrollo normal. Desde un primer momento se empezaron a ver dificultadas en las labores investigativas debido a la pandemia en la que se encontraba el país y el mundo entero.

Este contexto pandémico atravesó todo el proceso investigativo y puso limitaciones relacionadas con:

- El acceso a bibliografía o material bibliográfico físico, pues las bibliotecas y librerías se encontraron cerradas la mayor parte del tiempo
- La asistencia al establecimiento de manera presencial para consultar documentos o realizar actividades relacionadas con la investigación, puesto que la ciudad ha estado la mayor parte

del tiempo en cuarentena y la escuela se encontraba cerrada y en los periodos que estuvo abierta, tenía un aforo limitado.

-La no realización de reuniones presenciales entre docentes y profesionales de la educación que participaron de las entrevistas, por ello se tuvo que optar por reuniones virtuales, con todas las limitaciones que eso implica.

-El retraso del proceso de convocatorias a participar y la difusión de información con respecto a la investigación, debido a que las reuniones en donde participan la mayor cantidad de funcionarios fueron reducidas a solo el consejo de profesores, vía online. El taller de reflexión, que en situación normal se realizaba todas las semanas, fue suspendido.

-La suspensión del debate relacionado con el análisis de la implementación y evaluación de acciones del PME y que tiene directa relación con la presente investigación.

Finalmente, se suma a todas estas limitaciones, la incertidumbre constante que atravesó el proceso investigativo y que tenía que ver con no saber cuáles eran las actividades investigativas que se iban a poder realizar, a razón de que el escenario pandémico era cambiante e incierto.

## **5.5 Proyecciones**

Uno de los criterios de validez propuestos en los albores de la presente investigación es el criterio de transferibilidad planteado por Guba (1983) y Bartolomé (1986). Si bien, en la investigación acción no se busca la neutralidad del investigador con respecto al objeto de estudio, el criterio de transferibilidad en esta investigación se asume desde su utilidad. Esto quiere decir que la posibilidad de que este estudio, llevado a cabo en la escuela Libertador Bernardo O'Higgins de Viña del Mar sea replicado en otros establecimientos que cuenten con características similares (Públicos, dependientes de corporación municipal y que imparten educación básica y preescolar), solo se busca para ofrecer una experiencia

metodológica útil para las comunidades escolares y en ningún caso para replicar o calcar el mismo proceso.

Es desde esta posición, que se asume en una vereda de crítica a las metodologías clásicas de investigación, que se defiende la validez de este proceso metodológico, enmarcado dentro la investigación acción, pero con algunas características propias (como toda investigación) y que se caracterizó principalmente por la plasticidad de su metodología, fundamentada en las necesidades de la investigación, pero principalmente del establecimiento y del cambio que se buscaba generar en él. En síntesis, la presente investigación se valida metodológicamente, pues ha sido un proceso:

a) Situado: Pues se circunscribe y responde a un contexto y a realidades particulares, no buscando una generalización, sino que más bien una construcción de conocimiento a través de experiencias útiles para contextos específicos.

b) Crítico y reflexivo: Porque implica mirarse hacia adentro como institución, pero reconociendo el contexto social y político que la envuelve, especialmente porque presenta al docente como un profesional capacitado para investigar e impactar en su propia área, aportando a la recuperación del valor social de la profesión docente.

c) Colectivo y participativo: Porque promueve la necesidad de incluir todas las voces, especialmente la de los actores invisibilizados, reconociendo el valor de sus aportes y fomentando la participación de las mayorías para los necesarios cambios.

d) Transformador: Pues se desprende del lastre de la neutralidad del investigador que pregonan los paradigmas clásicos y busca el cambio y la transformación de la realidad de los participantes hacia una que ellos/as mismos necesiten y construyan colectivamente.

Es sabido que en investigación no existen los *copy/paste*, por lo que pretender que esta investigación sea llevada a cabo de la misma manera que se ha realizado en la escuela Libertador Bernardo O'Higgins simplemente no es posible. Más aun con la experiencia que se tuvo, respecto a los constantes cambios y modificaciones metodológicas que culminaron con un proyecto medianamente diferente al iniciado. Sin embargo, la transferibilidad que se busca tiene que ver con la posibilidad de proyectar un proceso similar que reconozca las distintas realidades de los espacios en los que se pueda llevar a cabo y que obviamente reconozca lo flexible del proceso metodológico que se dio en esta experiencia de investigación docente y que probablemente ocurra en otras empresas investigativas.

Es de esta manera que esta investigación se valida fundamentalmente por la utilidad que ofreció en la comunidad educativa en que se llevó a cabo y los cambios que se proyectarán como resultado de este proceso.

Finalmente, al culminar este proceso investigativo quedan muchas interrogantes surgidas en el transcurso del trabajo, pero imposibles de abordar en los marcos de esta investigación, por la profundidad que exigían, pero que son plausibles para la continuidad de este mismo o para la discusión académica. Algunas de estas interrogantes son:

¿Cuál es el objeto de la formación profesional docente?, ¿El impacto que puede producir en los aprendizajes de los estudiantes o el aporte al desempeño necesidades profesionales de los/las propios docentes?

¿Es el trabajo colaborativo docente la piedra filosofal que convertirá todo en buenos resultados educativos?

¿Existe la capacidad técnica y financiera en nuestros establecimiento públicos para implementar estrategias colaborativas como la que presenta este estudio? (posible solo

gracias a que el docente investigador es parte del establecimiento y cursó un programa de magíster)

¿Cómo se relacionan los hitos de las trayectorias laborales y/o los cursos de vida del profesorado participante con las reflexiones y el trabajo colaborativo?

## **6.1 BIBLIOGRAFÍA:**

**Fuentes Primarias: Relacionadas directamente con el marco referencial y la problemática de investigación.**

Ley 20.093 de Desarrollo Profesional Docente. Biblioteca del congreso nacional de Chile, 01 de abril de 2016.

<http://bcn.cl/2f72c>

Ministerio de Educación. (2018). Marco para la buena enseñanza.

Ministerio de Educación. (2018). Marco para la buena dirección.

Ministerio de Educación. (2014) Estándares Indicativos de Desempeño de la Agencia de Calidad.

Vaillant, D. (2016). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. Revista hacia un movimiento pedagógico nacional, 60, 07-13.

Krichesky, G. J., & Torrecilla, F. J. M. (2011). Las comunidades profesionales de aprendizaje: Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9 (1), 65-83.

CPEIP (2019). Orientaciones de horas lectivas y no lectivas.

CPEIP (2019). Trabajo colaborativo.

Proyecto Educativo Institucional (2016) Escuela Libertador Bernardo O'Higgins de Viña del Mar.

Reporte implementación y monitoreo Plan de mejora institucional (2020) Escuela Libertador Bernardo O'Higgins de Viña del Mar.

TALIS (2018). Estudio internacional de la enseñanza y del aprendizaje.

OCDE (2017). Evaluación de políticas nacionales de educación: Educación en Chile.

Zarzar, C. (2010). Instrumentación didáctica por competencias.



**Fuentes secundarias: Relacionadas con la metodología de investigación.**

Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*, Barcelona. Ediciones Laertes.

Fernández, M. B., & Johnson, D. (2015). Investigación-acción en formación de profesores: Desarrollo histórico, supuestos epistemológicos y diversidad metodológica. *Psicoperspectivas*, 14(3), 93-105.

Cerón, M. C., & Cerón, M. C. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago: LOM ediciones.

BISQUERRA, Rafael; ALZINA, Rafael Bisquerra. *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla, 2004.

Strauss, A. C. J. (2002) *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Antioquía, Ed. Universidad de Antioquia.

Mucchielli, A. (1996). *Diccionario de Métodos Cualitativos en Ciencias Humanas*. Madrid, España: Editorial Síntesis.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. Hernández, C.

Popewitz, T. (1988). Paradigmas e ideología en investigación educativa. Las funciones sociales del intelectual”. Madrid: Ed. Modarori.

Alvarado, L. J., & García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Sapiens: Revista Universitaria de Investigación*, (9), 187-202.

## 6.2 ANEXOS

### 6.2.1 Entrevista

Experiencia en el establecimiento y conocimiento del tema

¿Cuánto tiempo llevas en la escuela?

¿Qué nociones tiene sobre trabajo colaborativo docente?

¿Qué lugar de importancia adjudicas al trabajo colaborativo, dentro de todas las actividades que realizan los docentes?

Según tu experiencia ¿Conoces cuáles son las actividades de colaboración docente, dentro del marco de desarrollo profesional, que se han implementado en la escuela?

En la misma línea ¿Cuáles son las actividades que se implementan actualmente en la escuela?

Trabajo colaborativo institucional y desarrollo profesional en el establecimiento

¿Existe un plan de formación local (para el desarrollo profesional) en la escuela que materialice y organice el trabajo colaborativo docente en la escuela?

En caso de que existiera, ¿Cómo se construyó su contenido?

¿Con qué herramientas institucionales cuenta la escuela para llevar a cabo esta tarea? (horarios fijados, horas asignadas, espacios, etc.)

¿Con qué cuenta la escuela, a nivel de funcionarios, para realizar esta tarea?, ¿Existe disposición?

¿Sabes cuáles son los planes de desarrollo profesional docente a futuro para en la escuela?

¿Existe algún mandato, exigencia o requerimiento de parte del empleador (CMVM) para llevar a cabo un plan de formación local que fomente el trabajo colaborativo docente?

Proyecciones, expectativas, perspectivas y necesidades sobre trabajo colaborativo

¿Qué hace falta para lograr actividades de trabajo colaborativo en la escuela?

¿Qué esperarías lograr al desarrollar un plan de acción basado en el trabajo colaborativo docente?

¿Qué rol asumirías para llevar a cabo esta tarea?

¿Qué esperarías de parte de todos los docentes y profesionales de la educación para llevar a cabo esta tarea?

### 6.2.2 Entrevista docente de segundo ciclo

**Entrevistador:** Ya, entonces, mira... la entrevista tiene 3 partes, o sea son 3 temáticas. Te voy a decir la primera, que tiene que ver con la experiencia en el establecimiento y el conocimiento del tema. Ahí hice una pequeña introducción para que no estemos en universos distintos, pero esos es el primero. El segundo tiene que ver con el trabajo colaborativo institucional, ya hablando en términos más de institución. O sea, de lo que está pasando en la escuela. Hay algunas preguntas que se salen un poco quizá de lo que debieras saber, pero igual las incluí. Y la última son las proyecciones, la expectativas o perspectivas que puedan haber de trabajo colaborativo en la escuela.

**Entrevistador:** Lo primero que necesito saber, obviamente como para dejarlo como dato... es saber ¿cuánto tiempo tú llevas en la escuela? ¿Cuándo llegaste, en qué condiciones, etc.?

**Profesional:** Llegué en el año 2012 y llegué a realizar un taller de fútbol. Y después de 5 meses realizándolo, el profesor de educación física pidió traslado y ahí yo tomé las horas de aula, además del taller de deportes. Y con eso ya me he mantenido durante el tiempo.

**Entrevistador:** ¿De manera continua, sin interrupciones?

**Profesional:** Sin interrupción. Es continua desde el año 2012 a la fecha y siempre me he mantenido en funciones de taller de deporte, profesor jefe y además en clase de educación física.

**Entrevistador:** Entonces, ahora me interesa saber ¿Cuáles son las nociones que tienes sobre trabajo colaborativo docente?

**Profesional:** Las nociones que tengo... Entiendo por trabajo colaborativo, aquel momento, aquel instante en el cual 2 o más profesionales generan una retroalimentación conjunta para

poder resolver, o para dar posibles soluciones a una necesidad de un estudiante o de un grupo de estudiantes. Por lo tanto, se va a prestar apoyo mutuo de ambas partes de los profesionales, para poder dar inicio a un proceso que permita mejorar las condiciones de los mismos niños. Eso sería como trabajo colaborativo, o sea, al final es un trabajo en conjunto con otros docentes para dar solución a una problemática o una necesidad de un niño o de un grupo de niños en un área determinada.

**Entrevistador:** Ya. En un principio tú dijiste profesionales y al final dijiste docente, profesionales en este caso ¿Significaría lo mismo? ¿Siempre docente? o, ¿Profesionales incluiría otros profesionales de la escuela?

**Profesional:** Si está relacionado con el aula en sí, involucraría a los docentes, específicamente, desde el punto de vista del aprendizaje del estudiante. Ahora, si el estudiante presenta una dificultad o una necesidad relacionada con el área emocional o psicológica, o también social, tendría que involucrarse a otro profesional de la misma escuela y en este caso podría ser la psicóloga, la trabajadora social e incluso también se puede vincular con la jefa de la unidad técnico pedagógica cuando el objetivo en sí también está relacionado al aprendizaje y por eso creo que también hay que diferenciar que puede ser un grupo de profesionales.

**Entrevistador:** Ok ¿O sea que no es exclusivo de profesores, de docentes... (el trabajo colaborativo)?

**Profesional:** Claro, si hablamos desde el punto de vista del contexto de la escuela, creo que ahí se puede ampliar el concepto de trabajo colaborativo. Si lo vemos desde el punto de vista del aula y cuando la necesidad es del aprendizaje estudiante ahí ya el contexto se disminuye y por ende sería un trabajo colaborativo entre docentes para dar solución a esa necesidad educativa del mismo.

**Entrevistador:** Ya, perfecto. Entonces continúo. ¿Qué lugar adjudicas al trabajo la colaborativo dentro de todas las actividades que se hacen en la escuela? ¿Cuál crees que es el lugar que ocupa?

**Profesional:** Te voy a devolver una pregunta para clarificar la que tú me acabas de hacer. ¿Esa pregunta está orientada a lo que yo pienso o a lo que yo veo?

**Entrevistador:** Puede incluir las dos cosas yo creo. Me sirve que me digas lo que tú piensas y lo que tú ves.

**Profesional:** Ya. Te voy a decir lo que yo pienso primero. Actualmente se supone que los equipos de trabajo, y así también el trabajo colaborativo, es uno de los ejes fundamentales dentro de cualquier organización, por ende, juega un rol primordial y debería estar entre las prioridades, no preferencias, las prioridades de un proceso educativo o en este caso en un contexto escuela. Debería ser así, ya, porque creo que cada uno de nosotros juega un rol fundamental y que puede contribuir al desarrollo de los niños, por ende, desde ese punto de

vista, el apoyo que existe entre los profesionales de la misma escuela puede dar solución o podría dar solución a muchas problemáticas existentes y así también a crear una vía para el desarrollo de los niños. Eso es lo que yo pienso, ahora lo que yo veo es que se prioriza al inicio el trabajo individual y una vez que se realiza ese trabajo individual, luego, cuando recién se visualiza alguna dificultad o problemática, ahí recién se comienza a derivar, ni siquiera a generar un trabajo colaborativo así como corresponde, se comienza a derivar para que otro profesional pueda abarcar esa necesidad, pero no existe una conexión directa o permanente entre la visualización de una problemática o de necesidad, o del mismo conocimiento del niño para luego hacer un trabajo paralelo entre profesionales para hacer crecer al mismo niño o grupo de niños. Eso es lo que yo veo, que se da preferencia mucho a la parte individual al inicio y que una vez que se genera algún problema que no puede ser abordado desde el punto de vista individual, se genera una derivación, pero no se conecta o no se realiza un trabajo colaborativo como corresponde.

**Entrevistador:** Ya, tú dices que se actúa cuando ya está el problema encima, o sea no se actúa para anticiparse.

**Profesional:** Exacto, no planificamos el trabajo para hacerlo de manera colaborativa, sino que, o trabajo en equipo, que difieren las dos cosas, pero que de todas formas tienen alguna semejanza, sino que actuamos cuando ya no podemos hacerlo de manera individual...comenzamos a trabajar en paralelo con otro profesional o con otro profesor para poder dar mejoras o soluciones a lo que ya hemos visualizado.

**Entrevistador:** Y en base entonces a esa explicación, si hubiera que adjudicarle algún lugar, podría ser como que, en importancia, a eso me refiero, adjudicarle un lugar.

**Profesional:** Mira, en importancia. Por eso vuelvo a repetir, si lo veo de lo que yo pienso, debería estar dentro de las prioridades, o sea debería estar al inicio. Crear un plan de trabajo para que en conjunto podamos trabajar. Eso sería como el parámetro inicial. Ya, y ahora sí lo veo del punto de vista de la realidad creo que en este caso pasa a un segundo plano, iniciamos un trabajo individual como primer eslabón y, como un eslabón... como un sub-eslabón es el trabajo colaborativo, que no está especificado como tal más que ciertas acciones, pero que tampoco tienen una connotación de trabajo colaborativo en sí y creo que las partes tampoco entienden que es así. Entonces si no entendemos como tal qué es el trabajo colaborativo, tampoco lo podemos llevar a cabo, por eso mismo implica que no tengamos en realidad la necesidad de ponerlo al inicio o como una prioridad.

**Entrevistador:** Perfecto, me queda muy clara la explicación. Y entonces, según tu experiencia, porque ya me explicaste que estás del 2012, llevas ocho años, ¿cuáles son las actividades de colaboración docente, dentro de la escuela, que se han implementado, que tú has observado?

**Profesional:** Ya, de colaboración docente... mira yo... formales, que me impliquen a mí, desde la experiencia, ya que tú me preguntas desde los ocho años de experiencia, que me impliquen a mí.

**Entrevistador:** Impliquen o que te involucren.

**Profesional:** Que me involucre a mí, lo más cercano al trabajo colaborativo en este caso es el apoyo de UTP y que lo he visto... te estaría, te estoy exagerando... cuatro veces en estos ocho años. Eso es lo más cercano, porque jamás, eso desde el punto de vista formal, porque informal, nosotros entre los profesores jefes y los profesores de asignatura también tenemos ciertos... como indicios, porque como te digo, son informales, de trabajo colaborativo porque tal como te lo mencionaba recién, hacemos un trabajo independiente, ya sea por asignatura y cuando visualizamos alguna problemática hablamos con el colega para intentar dar alguna solución al problema que logramos visualizar, entonces, informalmente lo hacemos, pero lo hacemos cuando ya observamos una dificultad en el curso o en algún niño, no lo planteamos como una estrategia inicial de trabajo y como te digo es algo informal y lo más formal son esas intervenciones de la unidad técnico cuando ha ido a supervisar alguna clase. Tengo muy claro que una vez la directora también me fue a observar una clase, pero jamás recibí una retroalimentación de la misma... más que un "sí está bien". Nada más que eso. Pero nunca vi una pauta de que tu inicio fue así o tu cierre fue así o tu desarrolló fue así, la calidad de la explicación fue así, la calidad de la muestra fue así y la interacción con tu estudiante. No, no hubo ninguna retroalimentación formal tampoco. Si bien era una actividad que yo sabía, que sé que está en el PME, jamás lo he logrado visualizar como una estructura, o sea no se ha socializado, tampoco algún documento con el cual poder asistir a la sala de clases a observar nuestras sesiones, y si es que ha sido socializado tampoco es constante. Se supone que, desde mi perspectiva, eso debería ser un proceso anual y permanente.

**Entrevistador:** Me parece, creo que hay algo interesante en lo que tú dices por qué hay una... identificas trabajo...experiencias de trabajo colaborativo en la escuela informales y formales. O sea que en la escuela ha existido el trabajo colaborativo, pero existe de manera institucional, a través de esto que tú planteas, que son la visita al aula, y que tienen estas falencias que estás nombrando, pero aparte también hay trabajo colaborativo informal, que nace desde la necesidad de los docentes. Entonces eso, para redondear un poquito, porque es súper interesante cómo lo planteas, cómo lo incluyes dentro de una experiencia de trabajo colaborativo y en esa misma línea ¿Cuáles serían o cuáles son las actividades que se implementan ahora?, que tú conoces... (Las actividades de trabajo colaborativo docente)

**Profesional:** ¿Desde el punto de vista informal?

**Entrevistador:** Desde cualquiera, porque toda la información que me entregues es válida e importante.

**Profesional:** Actualmente, ahora con todo el asunto que estamos viviendo, hemos sido capaces en realidad de generar una estrategia de trabajo colaborativo, pero que tampoco nace de una organización, desde... cómo lo puedo decir... como desde la dirección, sino que nace de los mismos docentes por la necesidad de poder llegar a los mismos estudiantes. Y eso vendría siendo una vía de trabajo colaborativo en la que nos hemos unido muchos profesores a generar una instancia o generar espacios para poder llegar a los estudiantes, para intentar generar procesos formativos. Entre ellos está la creación, de lo que ya hemos hecho, de canales de comunicación informales y formales: correos electrónicos, Whatsapp, canales también para entregar material, una plataforma online y una plataforma informal que sería una red social, dos redes sociales, y todo eso en conjunto con diferentes propuestas y diferentes personas que los proponen como una estrategia para llegar. A partir de eso se generaron instancias de discusión, para ver los puntos positivos y negativos que permitieron después tomar la decisión de crear un trabajo de base para poder enfrentar esta situación. Ese sería un ejemplo de trabajo colaborativo que fue entre docentes bajo la necesidad que existía, para poder mantener comunicación y generar una instancia formativa a distancia. Ya entonces, se detectó, o sea se visualizó una necesidad que era poder fortalecer la formación de los estudiantes a distancia y se creó esta estrategia y fue una estrategia entre docentes, la cual ahora llamo trabajo colaborativo porque cada docente tiene comunicación con su grupo curso y mantiene comunicación directa con ellos y a su vez canaliza la comunicación entre el curso y los docentes de asignaturas y eso a su vez permite que el docente asignatura pueda mantener una comunicación directa con los estudiantes y a su vez poder tener una comunicación con el profesor para discutir qué estrategias son mejores para poder llegar a los estudiantes. Un ejemplo de eso, está... por ejemplo la profesora de matemática, con ella... ella hace, actualmente está haciendo guías, las enviaba a través de *classroom*, a través de WhatsApp, yo comparto la misma información a través de WhatsApp y adicionalmente se hace una sesión en vivo que es a través de una red social, la cual yo he visto, con la finalidad de poder retroalimentar su sesión para favorecer el aprendizaje de los estudiantes, entonces yo, ya una vez que ha finalizado la sesión, yo me he contactado con la profesora y le comentado aspectos positivos y negativos desde la posición de los estudiantes, viendo su sesión, a modo de mejorar el proceso formativo y a su vez ella me ha comentado la percepción que tiene de los estudiantes para que yo también le comente a los apoderados cuáles son las cosas que se tienen que mejorar para favorecer la comunicación entre ellos, entonces eso sigue siendo una instancia informal, porque tampoco está plasmado en un documento como una formalidad, pero que todas formas se transforma en una instancia de trabajo colaborativo y que está explícito en una acción concreta, que en este caso es la retroalimentación de docente a docente en relación a lo que ella ha hecho en su sesión a distancia

**Entrevistador:** Siguiendo en esa misma línea y ya pasando a un eje temático distinto en la entrevista. ¿Tú conoces o tú sabes si existe un plan de formación local, o sea para el desarrollo profesional docente, que materialice y organice el trabajo colaborativo docente en la escuela?



**Profesional:** Como te dije hace un rato, lo que más he visto de trabajo colaborativo es... lo que he visto, porque yo he evidenciado solamente uno que es el de...

**Entrevistador:** Disculpa que te interrumpa, pero cuando pregunto si existe un plan de formación local, me refiero a un documento, a un plan... un documento que es parte del PME, que materialice todo esto que me estas comentando o todo lo que tú has visto de trabajo colaborativo formal o informal.

**Profesional:** Ah...Yo solamente tengo conocimiento de que existe, como en el plan de mejoramiento; la estrategia de apoyo pedagógico y hay una estrategia, parece, que está creada como de... vinculación entre la pre básica y el primero básico, pero no tengo en realidad conocimiento, específico, de los protocolos, de la formalidad, en realidad... un documento que explicita cuáles van a ser los pasos a seguir en esos dos niveles, la verdad es que como te digo no tengo, no estoy muy interiorizado en ese tema desde la experiencia, pero sí he visto que se hacen esas dos actividades al menos en la escuela y lo que se ha comentado también, pero que desconozco si que está en el PME, es que hace un tiempo, si no me equivoco, hace unos dos años atrás habían solicitado que un docente fuera a otro establecimiento a visualizar las clases de otra colega de la misma área. Que si no me equivoco fue de matemática, pero desconozco si eso está explicitado en el PME de la escuela o lo habían hecho como prueba, lo desconozco.

**Entrevistador:** Entonces, no sabes si existe un plan de formación local, pero existen las acciones. Tienes conocimiento de las acciones.

**Profesional:** Exacto.

**Entrevistador:** En ese sentido tienes conocimiento de las acciones. ¿Conoces cómo se construyó o cómo se llevó al papel esas acciones?

**Profesional:** Lo desconozco. Desconozco el proceso en realidad, a través del cual se llevó a cabo esa estrategia, cómo se creó, por qué en realidad se pensó en ello, lo desconozco.

**Entrevistador:** Perfecto. Pasando a otra pregunta. Hay algunas cosas que quizás tú desconoces, porque estamos en el ámbito de preguntas que quizá tienen que ver mucho con la información de directivos, pero yo la estoy haciendo igual, por si puedo encontrar alguna información que tú manejes o incluso si no hay información también es importante. En ese sentido ¿Con qué herramientas institucionales cuenta la escuela para llevar a cabo la tarea del trabajo colaborativo? A qué me refiero con herramientas institucionales: horarios fijados, horas asignadas, espacios... ¿Con qué herramientas cuenta la escuela?

**Profesional:** Creo, creo que han generado espacios específicos de planificación, al menos, de las actividades o trabajos que hacen entre la pre básica y el primero básico. Creo que se hace, tienen un espacio, un horario específico donde abordan eso. Y lo otro que se ha generado es... los apoyos específicos al aula, que los hacen de acuerdo a... le dan preferencia, y lo han dicho, no sé si en realidad eso está especificado en el PME tampoco...

le dan preferencia a aquellos profesores que están en proceso de evaluación docente, dan preferencia a ellos en el año para poder asistir al aula, para poder retroalimentar su actuar y así también a los profesores que están recién entrando al sistema, también le hacen acompañamiento aula, pero desconozco si eso está calendarizado, o sí es que tiene alguna estructura formal, pero sí me he enterado, netamente por una cosa de que se informa, en los mismos consejos que así lo hacen, pero desconozco si es que eso tienen una calendarización o si está, desde el punto de vista directivo, organizado para hacerse en determinado momento y tiempo.

**Entrevistador:** ¿Y sabes cuáles son los planes de desarrollo profesional docente a futuro que tiene la escuela?, o sea, ¿Qué se piensa hacer con respecto a desarrollo profesional?, ¿No conoces?

**Profesional:** No, no. De eso no tengo ninguna información. Nada. Lo único que sé es que estaban trabajando en el PME. Tenían plazo hasta hoy día. Pero no sé en realidad, no sé qué estaban haciendo.

**Entrevistador:** Entonces, ya pasando al último ítem que tiene que ver con la proyecciones o con las expectativas sobre trabajo colaborativo en la escuela, cuáles son las perspectivas que se pueden ver... Me gustaría saber ¿Qué hace falta en la escuela para lograr actividades de trabajo colaborativo? Esto según tu opinión... que hace falta en la escuela...o incluso algo que se pueda se pueda identificar objetivamente.

**Profesional:** Mira, yo creo que lo primero que logró visualizar es que debe existir conocimiento y dominio del concepto de trabajo colaborativo y lo que implica que dentro de la escuela exista el trabajo colaborativo. En qué momento también se puede dar el trabajo colaborativo y entre quiénes se puede dar el trabajo colaborativo. Mientras esas cosas no sean visualizadas y sean de dominio común, el panorama va a continuar así como está porque lamentablemente estamos inmersos en una situación que hasta ahora no contribuye al trabajo colaborativo. Como ya lo mencioné anteriormente, damos al trabajo individual y cuando visualizamos alguna problemática, recién ahí acudimos al apoyo de algún otro profesor o algún otro profesional y después de eso tampoco se genera un trabajo en paralelo para que en realidad se lleve a cabo un trabajo colaborativo. Ahora, ¿Qué otra cosa más puedo ver que en realidad es necesario para que exista trabajo colaborativo? Es un liderazgo. Creo que además de que, en común, todos nosotros tengamos dominio de lo que es el trabajo colaborativo y lo que conlleva, necesitamos a una persona que, primero, domine lo que es el trabajo colaborativo y que después sea capaz de contribuir a que los demás sean parte del trabajo colaborativo. Entonces, (si) no existe un liderazgo, o un líder que sea capaz de hacer que los demás visualicen la importancia del trabajo colaborativo... tampoco se va a poder hacer esto. Creo que son esas dos cosas; primero que seamos capaces de identificar, de saber identificar la importancia del trabajo colaborativo y segundo es que exista una persona o un grupo personas que canalicen o que guíen a los demás para poder trabajar de manera colaborativa.

**Entrevistador:** Y ¿qué esperarías lograr al desarrollar un plan de acción basado en el trabajo colaborativo docente? ¿Qué esperarías, cuáles serían los resultados que te gustaría ver en la escuela?

**Profesional:** Lo primero es que todos tengamos conocimiento de las acciones de la escuela, del actuar de la escuela. Ya, yo creo que el trabajar colabora colaborativamente tiene inmediatamente una consecuencia que es que estemos informados y al estar informados podemos tomar decisiones informadas y así también, el tomar una decisión implica que se puede generar un trabajo a futuro, una planificación futura, con mayor claridad. Si sabemos que es lo que necesitamos como equipo o como escuela, vamos a poder obtener mejores resultados como escuela y no como sujetos o como cursos de manera independiente, que es lo que ocurre actualmente, entonces, la expectativa que tiene el trabajo colaborativo es, en realidad, mejorar el proceso formativo, pero a partir del trabajo en conjunto. Y no como un trabajo aislado.

**Entrevistador:** ¿Y por eso identificas que una de las cosas más importantes, o lo que se esperarías lograr, es que haya más comunicación o que la información fluya de mejor manera de lo que está pasando en la escuela? ¿A eso te refieres?

**Profesional:** Yo creo que lo primero es que la información fluya de mejor manera para que todos sepan que es lo que está pasando y qué es lo que queremos lograr. Y lo otro es que mejoren, además que la información fluya, mejoren la comunicación intra-grupo e inter-grupos, porque sabemos que las instituciones educativas están formadas por grupos, y mientras exista comunicación entre esos grupos vamos a poder en realidad caminar hacia un mismo objetivo. Siempre y cuando, como lo dije antes, todos manejemos la misma información y, en realidad, estemos orientados hacia donde mismo. Y por eso es que especifiqué primero que tengamos información y luego que podamos comunicarnos entre sí, en función de esa misma información. No sé si se me entiende.

**Entrevistador:** Sí, se entiende. Yo lo que quiero lograr es... porque me parece interesante como lo estás planteando. Entonces, lo que tú planteas es que lo que esperarías lograr de este plan de acción, basado en trabajo colaborativo, es que unifique lo que hace la escuela, o sea, todas las acciones que se hacen de trabajo colaborativo, que sean unificadas en este plan. ¿A eso te refieres?

**Profesional:** Exacto. Y que eso en realidad se base en el dominio de la información y la comunicación de las partes para, obviamente, luego generar protocolos que conlleven la, que contengan funciones y así también modalidades de trabajo y, dentro de las mismas modalidades de trabajo, cuáles son las estrategias que se van a utilizar para poder llegar a cumplir objetivos, entonces, todo se inicia al mantenernos informados, comunicados, para después generar instancias de trabajo específico con determinados objetivos y funciones para el logro de los mismos objetivos.

**Entrevistador:** Una especie de ordenamiento de todo.

**Profesional:** Exacto.

**Entrevistador:** Y en ese sentido ¿Qué rol asumirías tú para llevar a cabo esta tarea?

**Profesional:** (risas). Obviamente, si lo vemos desde atrás hacia delante, desde la ejecución...porque la ejecución viene siendo la última, o, dentro de la últimas partes, porque después de la ejecución vendría una evaluación para después volver a repetir todo el ciclo. En la misma ejecución sería un agente importante. Le llamo importante porque sería uno de los que son parte de la misma realización de las labores. Si lo vemos desde el punto de vista del proceso de formación, creo que desde el área de la educación física podemos contribuir hacia el desarrollo motriz, pero así también hacia el desarrollo socioemocional, por ende ahí también, desde mi área, también podríamos contribuir a generar estrategias para que esa área contribuya al desarrollo de los mismos estudiantes y así también del equipo. Porque tenemos que entender que la práctica recreativa, no la vamos a llamar deportiva ni física, la práctica recreativa promueve un mejor clima, un mejor desarrollo y así también el desarrollo de habilidades y competencias en los profesionales y así también en los estudiantes, por ende podemos contribuir también en los equipos de trabajo desde el área... desde la motricidad y... ahora, desde la creación de las estrategias, como ya llevo ocho años ahí y debo decir que soy de los que entro al clan de los más viejos. Creo que ya estoy en ese rango... Conozco bastante el funcionamiento de la escuela y conozco bastante también la calidad humana y los niños, las características individuales y así también grupales de los niños que asisten a la escuela. Entonces también podría aportar, desde mi experiencia y los conocimientos que yo tengo, a la creación de estrategias de trabajo. Ahora, lo que está relacionado con la comunicación, creo que también podría aportar. Lo que está relacionado con el vínculo y así también el trato entre pares, la entrega de la información también podría contribuir y desde el punto de evaluación, que sería el último eslabón antes de dar nuevamente el giro completo al ciclo, creo que ahí en ese caso cada profesional, del contexto escolar, puede contribuir al desarrollo o a la mejora del plan ya sea creando o al desarrollo de un nuevo plan porque cada uno con el pasar del tiempo adquiere experiencia en el área que está tratando y eso a su vez permite que podamos generar...cómo le puedo llamar... un determinado. Oh, se me olvidó la palabra...

**Entrevistador:** Pero, en síntesis, podría ser que en tu rol, ¿Tú te asumirías en un rol de participante, pero aparte, como un rol activo dentro del diseño de esta tarea?

**Profesional:** Exacto, si lo vemos en el proceso completo, tendría un rol activo en todo el proceso y así también participativo durante gran parte del mismo.

**Entrevistador:** Y ya como para finalizando esto, ¿Qué esperarías tú de parte de lo demás docentes y profesionales de la educación en la escuela para llevar a cabo esta tarea?

**Profesional:** Mira, yo creo que lo que falta es o lo que yo espero de lo demás es compromiso. Creo que es un punto que se necesita de los profesionales y de todo en realidad, de toda la gente que trabaja en un colegio; compromiso y deseo de unificar para

que todos en realidad podamos caminar hacia donde mismo. Creo que sí, yo lo dejaría en un solo concepto que sería, compromiso, que es el querer obtener beneficios para los estudiantes en función del actuar propio.

### 6.2.3 Entrevista docente de primer ciclo

**Entrevistador:** Entonces la primera pregunta es como una pregunta protocolar básicamente, para qué quede ahí en el documento como dato, ya es que me comente un poquito cuánto tiempo lleva en la escuela.

**Profesional:** Yo llegué a la escuela en abril del 2010, así que a la fecha llevo diez años trabajando en el mismo establecimiento ya ahí he visto... bueno han pasado dos direcciones, la que está actualmente y la anterior que estuvo seis años que fue la señora Eliana ambas tienen bastantes diferencias en su forma de abordar digamos tanto la relación entre funcionarios como entre los mismos docentes. La capacidad de gestión y liderazgo que tienen ambas también ha sido bastante distinta, cada una con sus cosas positivas y negativas, pero al estar durante tanto tiempo, tú vas percibiendo cuáles son...

{Problemas de conectividad en la entrevista}

**Entrevistador:** Ya entonces me decías que las dos direcciones tenían distintos estilos de...

**Profesional:** Si distintos estilos y distintas formas de gestionar y de liderar, que cuando tu llevas mucho tiempo ahí te puedes dar cuenta cuáles son las fortalezas y debilidades de ambas partes, por ejemplo, la gestión es la que te permite digamos acceder a varias cosas que si no, que si eso está o bien no hay un liderazgo consolidado, se producen ciertos desórdenes que en definitiva a han ocasionado a veces ciertas situaciones complejas.

**Entrevistador:** Claro, y tú siempre has estado en el primer ciclo o también te ha tocado estar en el segundo.

**Profesional:** He trabajado en primer y segundo ciclo, pero segundo ciclo haciendo talleres, básicamente de arte o de escritura, etc. Yo sólo hago talleres en séptimo y octavo he trabajado. Lo otro es sólo primer ciclo de primero a cuarto, pero o jefatura siempre primero y segundo.

**Entrevistador:** Ya perfecto entonces y entrando un poquito ya al tema, ¿Qué nociones o qué entiendes tú por lo que es trabajo colaborativo docente?

**Profesional:** Bien a ver yo el trabajo colaborativo lo entiendo como cuando aúnas criterios con otra/otros colegas, ya sea a o u otros estamentos de la escuela, en pos de establecer una mejora, de establecer ciertas directrices que permitan cumplir un determinado objetivo. Por ejemplo en el caso del primer ciclo está el trabajo colaborativo de lo que son los primeros

lectores, en que se trabaja todos los años eso está implementado dentro del plan de mejoramiento y se estableció como un trabajo colaborativo donde se incluyen el trabajo cierto la coordinación de ambos primeros está incluido kínder y pre kínder, está incluido, las educadoras diferenciales que pertenecen el proyecto PIE y entonces entre parvularias los PIE y profesoras básicas se comienza a trabajar en este proyecto que tiene que ver con la muestra o el progreso de la lectura de los chicos de primero básico, de cómo van a consolidar su proceso lector y eso se trabaja como un proyecto colaborativo dentro de la escuela establecido como te decía por el PME y de hecho que fue, yo lo que trabajé durante la evaluación docente que tuve en el 2016 si no mal recuerdo, yo trabajé eso como trabajo colaborativo. ya establecí eso como trabajo colaborativo, el proyecto de los pequeños lectores.

**Entrevistador:** Oye xxxx cuéntame una cosa, yo igual conozco ese proyecto pero porque he participado de las actividades, pero no tengo como mayor profundización acerca bien de qué se trata usted es este trabajo colaborativo que tú dices ¿Está enmarcado en la coordinación o en de la actividad o de todo el proceso de enseñanza?

**Profesional:** No de todo el proceso durante el año, la coordinación digamos de la ceremonia en sí es lo último que tú ya haces, pero se trabaja conjuntamente durante todo el año. Durante todo el año hay visitas de entre cursos se hace una muestra que pueden participar en actividades conjuntamente. Hay por ejemplo las profesoras de primero van a hacer clases al kínder los otros van las educadoras vuelven a visitar a su niños de primero es todo un proceso de manera que en cada una de esas actividades se afianza el proceso lector de cada uno a través de cuentos de fábulas, de recetas, de un montón de dinámicas, pero como objetivo se tiene afianzar esta lectura durante todo el año y para eso se llevan a cabo reuniones con las con colegas con la jefa unidad técnica. Para llevar una constante coordinación y ya lo último la última actividad digamos de culminación esa que se hace... que tú ves que se hace ahí en el casino pero qué es ella la coordinación como de un acto, de una ceremonia más bien, pero es todo un proceso previo, donde se realizan actividades evaluaciones.

**Entrevistador:** Ya, perfecto, como yo no soy de primer ciclo. Entonces las actividades de colaboración atraviesan todo un proceso de aprendizaje y la actividad final en realidad es algo que sella no más.

**Profesional:** Protocolar y esto también ha ido... mira yo he participado hartos años de esa actividad me parece que está establecida desde el 2011, si mal no recuerdo. Dentro del plan de mejoramiento está establecida desde el 2011 si mal no recuerdo, pero si no cerca de esos años. Y no anteriormente cuando comenzó de trabajo colaborativo no había nada solo se limitaba a la planificación de esta última actividad, a que todo saliera bien el acto bonito y vistoso. Ahora con el paso del tiempo se ha ido convirtiendo en un proceso de estudio, pero en primera instancia no era de esa forma solamente la coordina... se establecía en el escrito como que fuera proceso, pero eso no se llevaba a cabo de esa forma, ahora yo creo que

alrededor de tres o cuatro años más o menos, no más, que esto recién está tomando como forma y trabajándose como corresponde, con reuniones con coordinación, con actividades. Antes todo eso no existía, no, era solamente el último y que y que saliera bonito y listo.

**Entrevistador:** Ahora me queda más o menos clara la idea. Y tú en ¿Qué lugar de importancia le adjudicas al trabajo colaborativo dentro de todas las cosas que sé que hacemos los profes?

**Profesional:** ¿Qué lugar así como en un rango numérico?

**Entrevistador:** O sea es de nivel, si tú le quieres dar un rango numérico, como quieras, pero un rango de importancia: es importante, no tanto, nada.

**Profesional:** Ya consideró que el trabajo colaborativo es muy importante, creo sí que de esto me di cuenta después de la evaluación docente. Anteriormente no le adjudicaba tanta importancia. Porque, bueno aparte de que cuando yo hice la evaluación docente fue el primer año en que se instauró esto del trabajo colaborativo, entonces había mucha incertidumbre al respecto, no como ahora que está más clarificado, pero después de esa evaluación le adjudiqué más importancia porque, a ver tú trabajarlo así como detalladamente te das cuenta de que efectivamente de qué se trata porque o sea no sé tú puedes hablar sí de esto, a no que él trabajo colaborativo, pero en definitiva al menos según la experiencia que yo he tenido, yo no podía hablar, pero en verdad no lo llevaba mucho a cabo, porque no, simplemente no lo consideraba como parte importante del proceso. Sin embargo, ahora sí porque es una instancia de aprendizaje y al tú poder trabajar con otros colegas o con otras directivos, etc, con otras personas pertenecientes al ámbito o al área. Sí te genera una experiencia de aprendizaje, que tú puedes instaurar después ciertos criterios o recibir también cosas o también opiniones o etc. y establecer verdad nuevas estrategias para tu trabajo, para el desarrollo de tu trabajo curricular.

**Entrevistador:** Perfecto, ya entonces le asignas un lugar de importancia, porque más que nada ya conoces de qué se trata el trabajo colaborativo, porque de eso es súper importante saber porque no todos los docentes saben de qué se trata verdaderamente el trabajo colaborativo y la evaluación docente igual ha ayudado un poquito a interiorizarlo. Y tú me has dicho algunas cosas ya, pero es importante si hay alguna otra cosas que tu sepas según tu experiencia ¿Cuáles son las actividades de colaboración docente dentro de un marco de desarrollo profesional de formación continua que se han implementado en la escuela? Me comentaste cierto, los primeros en lectores.

**Profesional:** Los primeros lectores de primer ciclo, bueno de segundo básico los pequeños escritores, estuvo en un tiempo no sé si ahora no, pero estuvo cuando estaba Felipe Mujica, no recuerdo el nombre, pero tenía que ver con la actividad física y la alimentación saludable que también eso se hacía compartiendo con varios cursos y los profesores interactuaban y hacían actividades, pero eso se dio en el tiempo que estaba Felipe de Mujica, no sé habrá sido uno o dos años. Que también hubo un intento de trabajo

colaborativo, pero no resultó, no tuvo éxito porque bueno en definitiva no creo que tal vez, o sea creo que tal vez no se encausó bien o no hubo quizás la fuerza o la cantidad de personas que pudieron cruzado sus funciones para llevar a cabo eso, pero recuerdo que Felipe hizo... pero no era taller, porque eso se hacía durante las horas de clases. Eran ciertas horas y hacían este cruce de actividades, etc.

En otro momento un trabajo colaborativo... creo que de alguna forma cuando se hacen esto tal vez estos talleres que a veces implementan en el consejo, también es una suerte de trabajo colaborativo, no recuerdo bien, pero cuando tuvimos que trabajar en distintos equipos que había un directivo, había de primer ciclo, segundo ciclo y de trabajo, parece era entorno al PEI, pero creo que fue hace dos años atrás, también fue una suerte trabajo colaborativo en donde se aunaron criterios. Y dentro de todo fue un trabajo colaborativo para sacar ese proyecto adelante. Podría también verlo de esa forma y eso ahora que me recuerdo.

**Entrevistador:** Bien, entonces en las actividades de desarrollo profesional de colaboración docente que tú has visto la que estaban ligadas en primer ciclo los primeros lectores primero escritores, lo que estaba haciendo Felipe y que tiene que ver igual con un sello. Porque también la escuela tiene un sello que se supone es de vida sana y algunas y también identificas algunas actividades de colaboración docente cuando nos juntamos cierto a conversar ciertas...

**Profesional:** No siempre, pero ha habido instancias de trabajo colaborativo dentro de ese tiempo del consejo.

**Entrevistador:** Claro, perfecto y ya como para ir cerrando este eje, en ¿Cuáles son las que se implementan actualmente? o sea yo sé que por lo menos se siguen implementando las del primer ciclo, primero lectores y primer escritores ¿Son esas o hay otras que se sigan implementando?

**Profesional:** Si tú me preguntas, así como lo que yo veo ahora, que esas seguro que se siguen implementando y que están dentro de la planificación anual y están determinadas con fecha, con hora, con todo y se sabe desde la primera calendarización del año escolar. Ahora en torno a los otros son relativas, entonces lo que yo podría asegurar son esas dos, que se realizan dentro del primer ciclo.

**Entrevistador:** Perfecto, entonces con eso terminamos la primera parte de la entrevista, el primer eje que tiene que ver con tu experiencia, lo que tú conoces sobre el tema cierto. Pasando ya a un tema un poquito más institucional. ¿Tú sabes si en la escuela existe un plan de formación local un documento que de alguna manera contenga las acciones para el desarrollo profesional que materialice y organice todo esto que me ha contado de las actividades de trabajo de colaborativo docente.

**Profesional:** Sí, yo estoy al tanto de eso, sí se existe, no. Siempre he escuchado del PEI y del PME, pero el que tú me mencionas no, no estoy y tampoco lo he escuchado que haya



sido nombrado. Así que no tengo información de si eso está o no dentro de la escuela, si se cuenta con ellas o no. Si se cuenta con ellas, no creo que lo hayan informado porque no lo recuerdo.

**Entrevistador:** Ya okay, están las acciones cierto, las acciones que debería tener un plan de formación local, por ejemplo, las que me comentas de los primeros lectores cierto, las reuniones de coordinación, están todas estas acciones que deberían estar en el plan de formación ¿Tú no sabes si realmente existe? Pero estas acciones ¿Tú sabes cómo se construyen? ¿Cómo se determinan? ¿Cómo se deciden?

**Profesional:** ¿Cómo se deciden en qué sentido?

**Entrevistador:** Por ejemplo, los primeros lectores o los primeros escritores, las actividades de coordinación que van a estar dentro del PME por ejemplo que son las acciones de trabajo colaborativo docente. ¿De qué manera se deciden? de qué manera se dice esto es necesario realizar, lo hace el equipo directivo, lo hace los profesores...

**Profesional:** Perfecto, bueno en este caso, entiendo que aquí tanto no tiene que ver el equipo directivo como tomar la decisión se incluyen estas actividades dentro del plan de mejoramiento porque es un proyecto de la corporación y la corporación no termina aquí este proyecto por ejemplo de primeros lectores de primeros escritores vaya a cada uno de la escuela y simplemente dentro de su plan de mejoramiento. Y en primer ciclo primero básico y segundo.

Entonces la determinación y la decisión viene desde la corporación quien instaura eso en cada escuela y el equipo directivo se encarga de informarlo cierto a los docentes participantes, que son los que finalmente desarrollan esto a través de ciertas actividades, que mantiene coordinación con la jefa técnica y con la coordinadora perteneciente a la corporación que está determinada por ellos y que se encarga de realizar la supervisión a las escuelas y ella también supervisa estas actividades y después concurre a la reunión de coordinación. Pero viene esto determinado desde corporación, no es un proyecto que haya nacido, como una necesidad de la escuela, no es un proyecto que haya nacido desde un profesor y vio que sus estudiantes necesitaban este tipo de instancias, no, esto fue implementado por decisión de corporación y se tiene que llevar a cabo simplemente, no hay nada más que decir al respecto.

**Entrevistador:** Okay perfecto, me queda súper claro, aportaste un dato súper interesante, no manejaba esa situación, pensaba que estas actividades, eran actividades como parte del folclor de la escuela, que pertenecía solamente a la escuela, que habían nacido desde acá. Tendría que ser una política entonces desde la corporación a nivel comunal.

**Profesional:** Exacto porque todas las escuelas hacen estas mismas actividades dentro de la misma fecha y etc. Pero eso por determinación de la corporación que ordenó instalarlo en el proyecto de mejoramiento, es para todos.

**Entrevistador:** Perfecto, perfecto, y tú sabes ¿Con qué herramientas institucionales cuenta la escuela para llevar a cabo estas tareas de trabajo colaborativo? Por ejemplo, horario fijado, hora asignada, espacio, si existen herramientas institucionales para poder trabajar colaborativamente.

**Profesional:** ¿En todo sentido o en estas actividades?

**Entrevistador:** ¿Cómo?

**Profesional:** ¿En digamos en este proyecto que te estoy comentando yo o en todas las actividades de trabajo colaborativo?

**Entrevistador:** No en todas, en todas, o sea...

**Profesional:** Sí dan las herramientas, mira primero que todo no están los espacios físicos, ya hay una carencia importante de espacio físico ¿Por qué? Porque tú no tienes lugar donde tú te puedas reunir, o cuando estás en clases, no. Hay muchas ocasiones en que tú no tienes un lugar para poder trabajar con otro colega o porque están ocupadas. Eso ya es un aspecto negativo, porque no te brinda una instancia, al final te presenta un conflicto para lo cual hace que obviamente tu desistas finalmente de esa idea. Los tiempos son muy acotados, creo que en que de alguna forma igual se da tanta prioridad a lo administrativo, que necesitamos cosas más importantes como brindar estas instancias que podrían hacer de mucha retroalimentación, pero no se dan porque siempre se priorizan otras cosas, que tal vez no son las más importantes, pero se le da prioridad en lugar de establecer otro tipo de actividades que permitan el trabajo colaborativo.

Pienso que, por otra parte, no es la forma del equipo directivo, por lo tanto, si bien se intenta, no se lleva a cabo porque como ellos no lo han instaurado como una herramienta importante, como algo importante. Por lo tanto, el resto se acoge al como ellos dirigen cierto, estas actividades, estas posibilidades de establecer un trabajo colaborativo y como ellos coartan un poco esas situaciones, que son los que están en definitiva a cargo de la toma de decisiones. El resto digamos de los procesos o de los que conforman la unidad educativa, se deja finalmente llevar por esto y vamos quitando un poco el espacio al trabajo colaborativo y eso genera que se le quite importancia también. Porque empiezas a hacerlo de otra forma y eso es una cadena de sucesos que finalmente recaen en que le quita importancia al trabajo colaborativo, te vuelves a otras aristas a ver el trabajo de otra forma y se pierde eso y si no hay una gestión para retomar el trabajo colaborativo simplemente se va perdiendo.

**Entrevistador:** O sea como escuela entonces estaríamos al debe en ese sentido.

**Profesional:** Sí, claramente, en relación en cuánto al tiempo, en cuánto motivación. Digamos a motivar a que haya un trabajo colaborativo, eso tampoco existe, no existe una motivación de porque como la forma de administrar como te mencionaba o de gestionar las cosas es de otra forma, no existe un grado de importancia relevante, se

nombra, sí, efectivamente se hace el nombramiento de éste, de lo importante que es, pero en definitiva no se lleva a cabo. Esa es mi percepción al menos.

**Entrevistador:** Sí perfecto y tú sabes con ¿Qué cuenta la escuela a nivel de funcionario para realizar la tarea del trabajo colaborativo? O sea, existe disposición para trabajar colaborativamente en la escuela.

**Profesional:** A ver, yo mismo de hecho me iba a referir a eso en el punto anterior y que creo que sí. De una parte importante, creo que sí. No digo que del resto sea un rotundo no, pero creo que hay una... entre tantos funcionarios que son, hay quizá un poco de reticencia muchas veces al trabajo colaborativo. Porque como no hay una costumbre de y como mencionamos al comienzo, hay muchos que desconocen bien de qué se trata el trabajo colaborativo, entonces ante eso hay muchos colegas que ponen una barrera frente a eso, porque consideran que no se escucha el trabajo colaborativo que yo lo he escuchado, que no que alguien más se va a meter en tu trabajo o que alguien va a invadir tu espacio y si consideramos además el rango de edad que también es un factor que influye ciertamente, porque a los profesores o los colegas que son tal vez de más edad lleva más años trabajando, tienen estas ciertas reticencia y eso produce los roces o de que lo mejor no sé, tú vas a hacer un trabajo colaborativo con la xxxxx o la xxxx, porque hay una diferencia generacional y eso genera cierta reticencia. Entonces creo que hay una falta de claridad del concepto. Y eso es lo que genera las reacciones diversas y como esto a su vez no es potenciado por el equipo directivo que gestionar estas instancias, como no es eso gestionado, más se alejan de estas instancias y menos nos instruimos de eso.

**Entrevistador:** Tú identificas como una reticencia a trabajar con otros por de alguna manera como cómo cuidarse...

**Profesional:** Como cuidarse y no y por la falta de información.

**Entrevistador:** Ya perfecto, tú lo que dices es que hay una disposición, pero claro también están estas situaciones que impiden... Ya. Perfecto y tú sabes ¿Cuáles son los planes que hay de desarrollo profesional en la escuela o sea de desarrollo profesional docente futuros en la escuela hay planes para seguir avanzando en esto?

**Profesional:** No, la verdad que eso lo desconozco.

**Entrevistador:** No es algo que quizá... O sea, lo desconoces tú o es algo que probablemente podamos desconocer todos cierto.

**Profesional:** Probablemente pueden verse así, pero yo lo desconozco, no tengo recuerdos de haber oído respecto de este tema, no la verdad es que no. No sé menos aún si eso está instaurado, sí está documentado oficializado, no, lo desconozco.

**Entrevistador:** Esta última pregunta es la que sella este eje, pero está un poquito relacionada con la entrevista que le hice al equipo directivo, lo más probable es que a lo mejor tú no sepas, pero yo igual he hecho esta pregunta los profes que he entrevistado

porque yo no quiero *a priori* decir “ah no, no creo que el profe sepa”, porque hay muchas cosas que ustedes saben que yo no tengo idea que saben cierto, por lo tanto igual esta pregunta ¿Tú sabes si existe algún mandato o alguna exigencia o requerimiento de parte de la corporación nuestro empleador para llevar a cabo un plan de formación este documento que conversamos en un principio este plan de formación que fomenta el trabajo colaborativo docentes en la escuela? Sabes si existe alguna exigencia un requerimiento con mandato por parte la comparación con respecto a eso.

**Profesional:** La verdad que no lo sé, pero supongo que si van... si lo llevo así como a un análisis, podría pensar que supongo que si debe ser parte de un mandato, de una orden, de un plan que debe llevar a cabo la escuela. Por qué, porque si está instaurado en la evaluación docente, es porque es algo que tú tienes que hacer como un profesional y si tú lo tienes que hacer, eso tiene que estar regulado y ¿Quién lo puede regular? La corporación y a través de un mandato que tiene que ser enviado a las escuelas y etcétera. Ahora que esto se lleve a cabo ya es otra cosa, pero están oficialmente regulado, desconozco si es así, pero por un tema de conclusión, de sacarlo por lógica supongo que sí.

**Entrevistador:** Ya perfecto, entrando ya al último eje ya, que es un poquito más cortito que los demás, que tiene que ver con las proyecciones, con la expectativas sobre trabajo colaborativo, sobre las necesidades de trabajo colaborativo en la escuela ¿Qué piensas tú que hace falta el escuela para lograr actividades de trabajo colaborativo? ¿Qué faltará?

**Profesional:** La gestión y el liderazgo, eso es falta. Simplemente eso gestión y liderazgo para poder hacer todas las implementaciones y poder llevarlas a cabo, pero eso tiene que ver con un trabajo de gestión y de liderazgo, tiene que ver con esto y eso va a permitir que lo otro se desarrolle.

**Entrevistador:** Ya perfecto, o sea que falta un liderazgo que pueda comandar todas las actividades de trabajo colaborativo, que la escuela necesita. Eso es lo que identificas como una necesidad imperiosa para poder llevar a cabo.

**Profesional:** Falta un líder que digamos determine, que ordené, que gestione y que permita que esto se lleve a cabo. Alguien que lidere y que gestione todo eso, que no existe, que sí bien de palabra está como funcione yo siento que eso no se cumple.

**Entrevistador:** Bien, perfecto y ¿Qué esperarías lograr al desarrollar por ejemplo un plan de acción basado en el trabajo colaborativo docente? ¿Qué esperarías tú lograr si es que se implementara un plan de acción que tenga como norte el trabajo colaborativo docente?

**Profesional:** El primer objetivo sería lograr la participación la acogida, digamos de poder contar con la mayor cantidad de funcionarios, porque de eso se trata, si tú tienes una actividad y en todo participan dos, no sirve. Entonces primero lograr eso, gestionar qué buena que haya una implementación digamos de todas las características que corresponde, o sea de un conocimiento del trabajo colaborativo, de qué se trata, una instrucción o una inducción de. Para que todos tengamos el mismo concepto. O sea, yo apuntaría en primer

lugar a entender que el trabajo colaborativo, lo que es un trabajo colaborativo eso sería mi primer norte. Entender lo que realmente significa un trabajo colaborativo, porque siento que ese concepto no está arraigado en muchos de nosotros y desde ahí ya no tenemos una base sólida como poder a trabajar en ello. Entonces que este trabajo colaborativo después de este proceso los brinde herramientas.

## **INTERRUPCIÓN DEL REGISTRO POR PROBLEMAS TÉCNICOS.**

### **SEGUNDO AUDIO**

**Profesional:** Falta de la tolerancia, muchas ideas buenas o quizá novedosa o ideas diferentes se ven mermadas por esa falta de tolerancia y a su vez eso genera esa falta de tolerancia genera que la participación disminuya, por lo tanto, ya la disposición no va a ser la misma, entiendes es una cadena que en virtud de esa tolerancia podemos todos progresar en este camino digamos o en virtud del desarrollo profesional a través del trabajo colaborativo.

**Entrevistador:** Ya perfecto y entonces yo haciendo una síntesis de la últimas tres preguntas que estuvimos conversando, tú esperarías lograr con un plan de acción primero participación cierto y que se informe los participantes, asumirías un rol activo y ofreciendo todas tus competencias para llevar a cabo esta tarea y finalmente esperarías que los demás participen y que sean tolerantes con todo, en todo sentido en la participación, con las ideas que se propongan y entiendo que esas tolerancias que tú estás diciendo, está relacionada con lo que está comentando antes con un poquito de abrir las aulas un poquito, de des privatizar cierto el conocimiento que tienen los docentes y las metodologías que aplican por estos resquemores que tienen de repente y que están yo creo que están centrados en cierto rango etario, pero que no son exclusivos de ellos. A eso iba referido el concepto de tolerancia, porque un tema que de alguna manera va a tocar, el tema del acompañamiento al aula del conversar como la estrategia que aplica cada docente y eso puede generar un poquito de rechazo en algunos docentes, a eso te refieres.

**Profesional:** Claro, a eso me refería.

**Entrevistador:** Ya perfecto, con eso estaría la entrevista, esa era la última pregunta de la entrevista.

### 6.2.3 Entrevista docente de Programa Integración Escolar (PIE)

**Entrevistador:** Entonces el primer eje tenía que ver con tu experiencia en el establecimiento, hay algunas preguntitas que tienen que ver más que nada como para dejar como dato cierto, algunas cosas que son importantes también cierto, pero que no tiene que ver directamente con el tema, por ejemplo, la primera pregunta es cuánto tiempo lleva usted en la escuela.

**Profesora:** Yo llegué a trabajar en el 2011, ya nueve años en la escuela, como experiencia en la escuela básica común en el programa de integración escolar.

**Entrevistador:** Ya desde ahí ha estado de manera continua cierto?

**Profesora:** Sí, con cuarenta y cuatro horas, primero llegué a trabajar como educadora diferencial al programa PIE, para trabajar sólo con niños permanente, entonces realizaba una labor, mi trabajo era el trabajo uno a uno con el niño, después cuando me tuve que evaluar y tuve que tomar cursos y de ahí ya entré a trabajar en forma, codo a codo con el profesor de educación básica.

**Entrevistador:** Ya perfecto entonces lleva casi diez años en la escuela por lo menos cumple con el requisito cierto.

**Profesora:** Yo ya he pasado por dos direcciones.

**Entrevistador:** Ya perfecto, ya pasando a la segunda pregunta que ya tiene que ver directamente con el tema ¿Qué nociones que tiene usted sobre trabajo colaborativo? ¿Qué es lo que entiende usted por trabajo colaborativo?

**Profesora:** Para mí el trabajo colaborativo es una herramienta, una metodología, para lograr alcanzar una mejor calidad de aprendizajes en los niños, en mis estudiantes, más que nada eso.

**Entrevistador:** Entonces es una herramienta para lograr mejores aprendizajes.

**Profesora:** Sí, eso es el trabajo colaborativo.

**Entrevistador:** Correcto y ¿Qué lugar de importancia le adjudica al trabajo colaborativo dentro de todas las actividades que realizan los docentes?

**Profesora:** El trabajo colaborativo es fundamental, porque nosotros estamos trabajando entre distintos profesores, distintos profesionales en la educación que trabajamos con los mismos niños digamos entonces, yo encuentro que es fundamental y es la base para lograr una buena calidad en la enseñanza, lograr una adecuada metodología de enseñanza tenemos que trabajar colaborativamente.

**Entrevistador:** Ya perfecto, o sea usted adjudica al trabajo colaborativo un lugar fundamental, dentro de todas las actividades de los docentes.

**Profesora:** No podemos ser solos, no podemos andar solos por la vida. Claro no podemos trabajar de forma aislada.

**Entrevistador:** Entonces según sus experiencias, usted conoce cuáles son las actividades de colaboración docente, o sea dentro del marco de desarrollo profesional, o sea de formación continua, estas actividades de colaboración docente que se hacen en la escuela se habían implementado, ¿Conoce cuáles son?

**Profesora:** Bueno, nosotros desde mi visión, como educadora diferencial y como perteneciente al programa de integración escolar, nosotros tenemos horas destinadas para trabajo colaborativo, con el profesor, digamos para coordinarnos para poder realizar un adecuado trabajo, nuestra labor fundamental es trabajar en forma colaborativa con el docente del aula común, entonces para eso nosotros necesitamos tiempo y espacio para poder hacerlo. Si bien es cierto se nos brinda el tiempo (no se sí) bueno y el espacio también para desarrollar hacer un análisis, conversar, comunicarnos acerca de nuestro trabajo, que en el diario vivir no se desarrolla muy bien, no se está implementando de manera muy efectiva.

**Entrevistador:** Y ¿Por qué cree usted que no se está implementando de manera efectiva?

**Profesora:** Por tiempo.

**Entrevistador:** Entonces esas son las únicas actividades de trabajo colaborativo, actividades de colaboración docente cierto es que se desarrollan o que se han implementados que usted conoce en la escuela.

**Profesora:** Eso y también a nosotros como te había dicho el otro día, cuando se nos solicita, exponer o explicar o compartir experiencias en los consejos del profesor, como modelar una clase, como podría ser una clase ideal, que ustedes conozcan los diagnósticos y las capacidades de los chicos cuál es nuestra labor.

**Entrevistador:** Ya perfecto ese tipo de actividades me parecen interesantes, porque esas están enmarcadas dentro del desarrollo profesional docente y de la formación continua, de estar capacitándose entre los docentes. Se identifica cierto una falencia o una necesidad de formación.

**Profesora:** Pero sí pero fue el trabajo colaborativo así como del día a día, porque yo entró a salas de clases para realizar un trabajo, con la co-docencia con el profesor de aula y para eso nosotros tenemos que hacer un diagnóstico, analizar la situación, visualizar cómo vamos a entregar mejor nuestro contenido, cómo nos vamos a plantear en la clase para eso falta el tiempo. Generalmente son conversaciones del pasillo digamos, pero eso tiempo por la sobrecarga que tenemos, o que tienen los profesores de aula, digamos profesores base.

**Entrevistador:** Esa es la pregunta que quería acotar cierto, entonces ese diagnóstico, esa planificación es en conjunto, entre el educador diferencial y el profesor de aula

**Profesora:** Es que claro, nosotros tenemos otro tipo de herramientas para poder alcanzar el mismo objetivo, entonces en general es el profesor básico quien explica el contenido y nosotros vamos con otras herramientas, con otras formas de llegar al alumno, la idea es alcanzar el mismo objetivo. Entonces muchas veces no existen los tiempos como para hacer de este trabajo, esa co-docencia, este trabajo colaborativo en el aula común. No hay tiempo como para planificarlo como para hacerlo algo más estructurado.

**Entrevistador:** Ya perfecto.

**Profesora:** Y las intervenciones que nosotros hacemos en los consejos de profesores, tú sabes que también son bien limitadas, porque los consejos los hacemos los martes, hay un tiempo y son después de una jornada escolar larga, hay profes jefes que no están con muy buena disposición, están cansados, están haciendo otras cosas eso se ve.

**Entrevistador:** Ya perfecto, entonces esas actividades de colaboración, ¿Se están implementando todavía? Estas actividades que me acaba de decir se implementan todavía o solamente son parte de la experiencia de que se han implementado y ahora ya no se implementan.

**Profesora:** Hasta el año pasado sí se implementaron, tú sabes que este año a mí me tocó participar, bueno me ha tocado participar en mostrar una clase de “hágalo”, en cuanto al inicio desarrollo final. También me ha tocado exponer sobre el trastorno del espectro autista, también me ha tocado sobre distintas estrategias para alcanzar los objetivos, pero no es algo sistemático, porque igual vamos rotando, somos varios de los profesionales del programa de integración, entonces vamos rotando, y se hizo un diagnóstico de lo que ustedes los profesores básicos necesitaban que nosotros le compartiéramos.

**Entrevistador:** Ah ya perfecto y ese diagnóstico ¿Cómo se hizo?

**Profesora:** A través de... puedo estar equivocada porque la memoria falla, pero parece que se hizo una encuesta.

**Entrevistador:** Ya y todas estas exposiciones que se han hecho son siempre enmarcadas dentro de una educación inclusiva o por ejemplo también tienen que ver con la educación que realizan solamente los profes, o sea que tenga apuntando hacia incluir, son siempre hacia ese objetivo.

**Profesora:** Sí, esa es la idea, de que nosotros estemos presentes en la escuela, el programa de integración.

**Entrevistador:** Lo decía porque a usted le había tocado en otras como en una de una clase ideal, pero eso estaba enmarcado dentro de una clase ideal inclusiva o una clase ideal típica.



**Profesora:** Las clases con el apoyo de nosotros hacia ustedes, también la profesora recuerdo que la profesora Mónica también hizo una exposición de las clases que ella había realizado, pero la idea es, esos trabajos eran muy enriquecedores porque uno exponía y el profesor o los profesores participantes del consejo, “si pero yo haría esto mejor”, opinaban crítica constructiva, no “ay que saca esto no hay que sacar lo otro”, “no lo haría así y yo cantarí”, “yo entraría con otra disposición”, entonces si bien, se expone algo, pero va a que todos podemos trabajar en conjunto y llegar a unas buenas conclusiones.

**Entrevistador:** Okay perfecto, y usted sabe en esta misma línea, en cuáles son las actividades cierto de colaboración docente que se implementan actualmente. Ahora no necesariamente las que estén enmarcadas dentro de la integración, puede ser en cualquier actividad de colaboración docente que este enmarcada en este sentido en la escuela ¿Conoce algunas de esas actividades?

**Profesora:** De lo que a mí concierne es el trabajo y apoyo que le brindo a los profesores con el trabajo y todas las educadoras. Entonces también reconocer que hay reuniones por ciclo, hay reuniones de paralelos digamos, ya ahí también se hace trabajo colaborativo, cuando se juntan los profesores de quinto, cuando se juntan los profesores de sexto, séptimo y octavo, también se hace un trabajo colaborativo y vamos aunando criterios y vamos solucionando problemas.

**Entrevistador:** Ya perfecto, sí me interesaba igual saber si conocía otras actividades que no estén enmarcadas solamente en el proyecto de integración, sino que a otras actividades que hagan docentes.

**Profesora:** Bueno es que este año ha sido distinto como para todos, hemos implementado muchas actividades para enriquecer nuestra acción laboral. Lo mismo que hablamos el otro día de, nos vimos en el diagnóstico, nos vimos en la necesidad de llegar a los niños, que estemos, aunamos criterios, buscamos distintas plataformas. Pero bueno supongo que esto no estaba en un plan de mejoramiento, a todos nos pilló la pandemia... Así. Por eso te decía, sí tú me dices ahora mi trabajo ha sido darle el enfoque de la educación diferencial a los trabajos que están haciendo los alumnos, o sea los profesores a través de las pantallas y las plataforma, pero hasta el hasta el año pasado, más que nada la co-docencia y trabajar en forma, en equipo si a la larga todo suma, si el trabajo en equipo... es el que tiene que lograr: “Lo que tú aportas, lo que yo apporto”, para llegar a la solución de un problema.

**Entrevistador:** Claro, y como para cerrar esa idea, entonces ¿Usted cree que ahora se ve más o igual o menos el trabajo colaborativo entre los docentes?

**Profesora:** Yo creo que este año se ha visto más trabajo colaborativo que antes, porque estas instancias a pesar de que estamos súper alejados, nos han hecho unirnos más y trabajamos en equipo y realizamos un excelente trabajo desde la asistente de la educación hasta los profesionales externos. Se ha hecho un trabajo muy bueno todo suma, por eso te digo, cada cual aporta para mejorar la calidad de los aprendizajes.

**Entrevistador:** Ya perfecto, entonces el ahora eso terminó el primer eje de la entrevista, ahora pasaríamos al segundo eje cierto, que es sobre el trabajo colaborativo institucional cierto sobre lo que se hace en la escuela pero de manera normada como le decía en algún momento cierto, le comentaba el otro día sobre la existencia de los planes de formación, los planes que están normados por ley, que se están implementando que sí son obligatorios pero que aún están en marcha blanca, se les ha solicitado a algunas escuelas que lo han hecho, otras no, otras están en proceso cierto y tiene que ver con el desarrollo profesional, o sea con la formación continua de los docentes. Pero a nivel local, a nivel de escuela. La pregunta es si usted sabe si existe un plan de formación local en la escuela materialice cierto o que organice el trabajo colaborativo que estuvimos conversando.

**Profesora:** Bueno, el trabajo colaborativo primero que nada, implica que exista un equipo multidisciplinario, o sea son varios actores digamos y en la escuela existe, ya tenemos desde trabajadoras social, psicóloga, fonoaudiólogas, terapeutas, profesionales especialistas o en distintas aéreas, educadores diferenciales, psicopedagogas, existen todos los profesionales como para llevar un excelente trabajo colaborativo, me explico como que están todas las condiciones, a mi punto de vista, están todos, lo están todos los agentes, está todo dispuesto. Pero y estamos todos trabajando para el mejoramiento de los aprendizajes de nuestros niños, pero siento que en forma aislada ya.

**Entrevistador:** Pero el plan de formación local es un su documento, un documento eso en toda esta actividad que hemos estado conversando existen en este documento redactado cierto quieres ir alguna manera vaya dirigiendo las cosas que se vayan a hacer.

**Profesora:** Desconozco eso.

**Entrevistador:** Está bien. Perfecto entonces, bueno la siguiente pregunta era que en caso de que existiera cierto, si usted sabía cómo se había construido.

**Profesora:** Porque lo que pasa es que el PME si bien lo trabajamos entre todos, hacemos equipo, porque tú has estado también, lo hemos construido entre todos, ya pero por tiempo muchas veces, por tiempo por sobrecarga de trabajo, muchas cosas no se llevan a cabo, no se llevan a cabo de la mejor manera, digamos esto más que nada, en mi experiencia siempre se ha criticado es el tiempo, el tiempo para poder desarrollar todo esto.

**Entrevistador:** Claro, usted identifica que las acciones, todo esto, todas estas acciones de trabajo colaborativo están materializadas en el PME básicamente, porque bueno el plan de formación local debe estar dentro del PME grande.

**Profesora:** Sí, sí ese PME lo desarrollamos entre todos, se redacta entre todos, se reúnen criterios y después se lo envían, tú lo lees, lo analizas, pero siento que muchas cosas no se materializan, no se llevan a cabo por falta de tiempo, porque es mucho el trabajo administrativo que tienen los profesores.

**Entrevistador:** Claro y este PME dónde están redactadas las acciones de trabajo colaborativo, ¿En qué instancias se construyen?

**Profesora:** En los consejos de profesores, nosotros hemos construido todo eso a nivel de profesores y después se redacta, pero él y el trabajo del equipo directivo siempre es volver a mostrarnos las correcciones, o lo que ellos han hecho. Se trabajó sobre la base del mismo y se han ido elaborando los nuevos, actualizando más que nada.

**Entrevistador:** Ya perfecto. Esta pregunta qué viene ahora está un poquito respondida porque ya dio una idea antes, pero de todas maneras como para ir cerrando o dejando ya en el papel cierto ¿Con qué herramientas institucionales cuenta la escuela para llevar a cabo esta tarea? O sea, la tarea de trabajar colaborativamente. A herramientas institucionales me refiero por ejemplo: horarios fijados, a horas asignadas para los docentes de los profesionales.

**Profesora:** Primero que nada, hay un equipo multidisciplinario pero total, tenemos todos los profesionales que una escuela pueda contar, pues están con horario acorde siempre pensando que la psicóloga de la escuela, la psicóloga PIE tiene muy pocas horas para todas las necesidades de la escuela, la trabajadora social también siento que tiene poquitas horas. En cambio, los otros profesionales, fonoaudiólogos, terapeutas tienen las horas designadas por alumno y primero que nada eso. Y tenemos horas para planificar con los profesores, horas para planificar con... para poder hacer un buen trabajo colaborativo nosotros y los profesores también, pero no apoyamos a todos.

**Entrevistador:** Ya perfecto.

**Profesora:** Por ejemplo siempre he pensado que xxx necesita un educador diferencial a lo mejor en algunas de las clases que trabaja con un niño con espectro autista, tú también a lo mejor necesitas porque estos tipos con las clases un poco más libres, no tan estructuras como son las áreas más artísticas, también necesitan apoyo, pero no lo tienen porque nosotros nos enfocamos a las asignaturas de carácter fundamental, lenguaje, matemáticas, si nos queda tiempo historia y ciencias, no a las áreas artísticas. Entonces igual también te dejan de lado un poquito esta área, pero existen los profesionales, el tiempo para poder desarrollar. En el horario que no siempre se lleva a cabo, es por el trabajo administrativo que se ven más que nada los profesores base, los profesores de asignatura.

**Entrevistador:** Perfecto como para sintetizar esa idea y aclararla también un poquito, cierto. Por lo menos a nivel del equipo de integración desde ahí está hablando existe el tiempo cierto para poder trabajar colaborativamente pero ese tiempo está acotado a ciertas asignaturas. Esa es como la síntesis.

**Profesora:** Y también nosotros tenemos, por ejemplo, el lunes de tres y media a cuatro y media para trabajar con los profesores. Entonces ahora los profesores en términos prácticos, porque en cuanto al papel todo funciona, todo debiera funcionar, pero en términos prácticos a esa hora los profesores están revisando cuadernos, ordenando, haciendo pruebas,

mandando cosas para las fotocopadoras. Entonces el trabajo administrativo muchas veces no se realiza, efectivamente como dice el papel.

**Entrevistador:** Y con qué cuenta la escuela a nivel de funcionarios, o sea para realizar la tarea de trabajar colaborativamente cierto, existe disposición.

**Profesora:** Yo creo que sí. Yo siento que si estás trabajando en una escuela básica común perteneciente a la corporación, todos tienen una buena disposición, todos tienen todas las ganas para trabajar nadie llega a trabajar a la educación pública por... todos digamos porque tenemos ganas de trabajar, ganas de aportar, entonces todos los profesionales que un cuento que tiene en toda la ganas, todo el ímpetu de poner de su parte.

**Entrevistador:** Perfecto.

**Profesora:** Entonces en cuanto a eso a la entrega siguen de todos los conocimientos del profesional, no hay duda de que sí podría haber un excelente trabajo colaborativo, todo el mundo tiene muy buena disposición, todo el mundo, el problema es el tiempo.

**Entrevistador:** Ya perfecto, y yendo hacia la última pregunta, no perdón la penúltima pregunta de este eje ¿Usted sabe cuáles son los planes de Desarrollo Profesional Docente futuros? Es decir, los planes de trabajar la formación continua docente, cierto y ahí en la escuela conocen ¿Cuáles son?

**Profesora:** No, eso lo desconozco.

**Entrevistador:** Ya perfecto y bueno.

**Profesora:** Porque todo lo que hubiera hasta el año pasado yo creo que este año ya cambia.

**Entrevistador:** Claro, claro, o sea este año igual ha sido un poquito, desordenador podríamos decir o no, por lo tanto.

**Profesora:** Sí, yo creo que todo lo que teníamos hay que reestructurarlo, pero increíblemente, en este tiempo no hemos dado cuenta de muchas falencias que tenemos y que no nos habíamos dado cuenta, lo que hablamos el otro día de la parte tecnológica. No es porque, en mi caso no es porque no quisiera, no es que no sabía que existiera, si no me veía en la necesidad de aprehender.

**Entrevistador:** Claro, entonces podría ser una buena instancia para implementar planes de desarrollo profesional.

**Profesora:** De todas maneras, yo creo que este tiempo también ha dado el espacio de forma individual de crecimiento individual y una evaluación también de cada uno, cambiar sus falencias y las necesidades que tienen

**Entrevistador:** Perfecto, yo le había dicho que quedaba una pregunta más, pero esta pregunta estaba un poquito más dirigida al equipo directivo, pero de todas maneras igual la

voy a hacer porque quizás usted también conozca cierto. ¿Si existe algún mandato? ¿Alguna exigencia o requerimiento de parte del empleador de la de la corporación para llevar a cabo un plan de formación local en la escuela? Que fomente el trabajo colaborativo, ¿Sabe si existe algún mandato alguna exigencia por parte de la corporación?

**Profesora:** No, así como que involucre a todos los sectores de la escuela no, pero nosotros sí nos regimos de la escuela, o sea de la corporación emanan instructivos para nosotros digamos como el trabajo en las de la co-docencia y lo que tenemos que hacer digamos en el aula común, con nuestros niños, pero así como de escuela o del equipo directivo lo desconozco.

**Entrevistador:** Entonces ya pasando al último eje de la entrevista, que es también un poquito más cortito, tiene que ver con las proyecciones, las expectativas sobre trabajo colaborativo en la escuela ¿Qué cree que hace falta para lograr actividades de trabajo colaborativo en la escuela?

**Profesora:** Hace falta tiempo, tiempo porque la disposición está. Yo creo que hacer un diagnóstico, actualizar el diagnóstico podríamos decir, sentarnos a hablar ¿Qué es lo que está pasando en nuestra escuela? ¿Cuáles son las necesidades? Y ahí que empiecen a emanar todos los déficits que tenemos para poder hacer un plan o no.

**Entrevistador:** Entonces lo primero que identifica es tiempo, que es lo que hemos estado conversando, que ha sido como parte estructural de...

**Profesora:** Mira, no sé mira paréntesis de la entrevista, siempre los profesores alegan que falta tiempo y siempre llegan cosas que había que hacer como para ayer, entonces el profesor siempre se lleva cosas, siempre te llevas cosas para la casa siempre tienes que, como que el tiempo de contrato en el escuela no te alcanza. Entonces yo creo que es una falencia muy grande que tenemos, una debilidad muy grande que tenemos, a lo mejor no sabemos administrar los tiempos, pero como si en la escuela trabajamos 50 personas, todos no sabemos administrar el tiempo, entonces creo que es eso, bueno otra cosa es el espacio, también, dentro de las cosas que tenemos en la escuela porque profesor de música es un poquito bullicioso, entonces molesta en el aula (risas), entonces igual esas cosas no, no sé, nosotros en el programa de integración estamos un poquito hacinados ¿Somos cuántos profesionales en esa sala? Entonces tenemos que buscar otros espacios y otras cosas, pero la voluntad y las ganas de trabajar están. Entonces yo creo si hay falencias serían esas, pero yo creo que hay que contarte. Pero un representante, un representante de cada estamento, porque si están todos, se complica un poquito.

**Entrevistador:** Entonces identifica dos cosas importantes, entonces dos ámbitos importantes, por un lado, en lo práctico se necesita tiempo, qué es parte de nuestra cultura docente que siempre están faltos de tiempo y en la escuela especialmente se necesita espacio y por otro lado es que también se necesita, estoy haciendo como una síntesis, también se necesita organizarse de alguna manera. Hacer un diagnóstico de que lo que

necesitamos todo eso y a partir de eso organizar las actividades de trabajo colaborativo eso es más menos.

**Profesora:** Sí, yo creo más que nada, ahora en estos tiempos, porque de ahora en adelante como todos hablan de esta nueva normalidad, cómo que todo hacia atrás ya quedó obsoleto es ahora cuando decidimos sentarnos, ahora cuándo debemos ver cómo nos vamos a proyectar hacia cinco años más, si es que la vacuna, que podamos estar todos vacunados, ya entonces este y el trabajo colaborativo igual se debiera dar más ahora, cómo yo te decía el otro día tú sabes mucho más de tecnología, yo puedo pasar cinco horas tratando de que funcione este computador y tú me podrías ayudar y hacerlo más rápido, pero las personalidades y los egos como decías tú el otro día de repente impiden el trabajo, somos más individualistas, esa es una de las falencias que tenemos.

**Entrevistador:** Perfecto y ¿Qué esperaría usted lograr al desarrollar un plan de acción basado en el trabajo colaborativo docente? Esto mismo que usted estaba diciendo, de sentarse a organizar la necesidad, entonces ¿Qué esperaría lograr con eso?

**Profesora:** No sé, trabajar, realizar un trabajo en equipo, un trabajo que sea sistemático, que perdure en el tiempo, un trabajo que... Siempre yo he querido o siento que falta, por ejemplo: yo que tomo ahora un quinto básico, ni idea de los niños, no hubo el traspaso de información. Es cómo quién es este niño, no tengo idea, entonces falta el traspaso de información muchas veces. Entonces hay que partir por un buen diagnóstico, pero así, qué pasa, no por qué desde la visión de cada uno de los actores que vamos a estar en ese diálogo. Para poder identificar cuáles son las falencias y después ese plan de mejoramiento sea representativo para todos, que todos se sientan identificados.

**Entrevistador:** Y claro que se sientan identificados, y una vez que esté implementado ¿Qué se esperaría? ¿Qué resultados esperaría?

**Profesora:** Que todos trabajemos en equipo, todos dicen más, que todos trabajemos en equipo, que todos apoyemos este plan y que la escuela tenga una verdadera identidad y que todos los actores trabajen e involucrar a todos, a todos desde párvulos más chicos hasta los chicos de octavo y todos los profesionales y trabajadores y funcionarios de la escuela, por eso te digo esto tiene que ser como súper representativo, algo y en que todos los actores se sientan representados y como que todos se suban al bote, todos rememos pal mismo lado.

**Entrevistador:** Perfecto y ¿Qué rol asumiría usted para llevar a cabo esta tarea?

**Profesora:** Ay, no sé, me gustaría participar y yo soy un poquito crítica también, un poquito apasionada de repente con lo que uno quiere lograr y amo lo que hago, un rol activo.

**Entrevistador:** Perfecto y ¿Qué esperaría de parte de todos los demás? Los docentes, los profesionales de la educación, para poder llevar a cabo esta tarea.

**Profesora:** Que todos participaran, que todos fueran agentes activos de este cambio, que dejaran un poco ese rol de espectadores, hay profesores que tienen este rol como de espectadores, si funciona me sumo, no es que todos trabajemos en equipo en mejorar de la calidad de los aprendizajes de los niños. No queremos nosotros vanagloriarnos con nuestro trabajo. Nuestro objetivo es mejorar la calidad de los aprendizajes y también tener un buen ambiente de trabajo.

**Entrevistador:** Lo que esperaría de los demás es que participen activamente.

**Profesora:** Yo creo que es más nada dejar un poquito el rol pasivo que otros hagan y cuando ya estén listos, ya me avisan y voy, no sé. Porque hay cosas así, entonces igual uno quiere como participar en todo, porque eso participo yo en todas las reuniones que hay con mis niños. El otro día nos juntamos este como de nueve a diez y media de la noche, para actualizar un poquito la conectividad y por ejemplo el profesor Robert está preocupado y planteó “qué vamos a hacer con estos niños que no se conectan qué no van a buscar guías” ¿Qué hacemos? Está en nuestras manos, si ya hemos hecho todo lo humanamente posible, sentimos nosotros. Pero hay cosas que tú me podrías decir “¿Hiciste esto?” “No, no se me había ocurrido.” Entonces esas reflexiones que hacemos son súper enriquecedoras, todos estamos en la misma “parada”, por lo menos para mí, mi grupo de trabajo digamos, entonces no nos importa la hora, si uno tiene una duda, nos juntamos, conversamos y vamos viendo.

**Entrevistador:** Usted reconoce que no todos están en esa misma “parada” y que le gustaría que todos pudieran estar en esa misma.

**Profesora:** No, es que lo que pasa es que actualmente, yo no sé por ejemplo si el séptimo y octavo cómo están trabajando, cómo están trabajando los cuartos, cómo están trabajando los terceros, no tengo idea si la Sra. Arancibia llama sus niños, no sé, no sé, no tengo idea. A lo mejor está haciendo lo mismo. Ustedes en séptimo y octavo igual están haciendo... cuando presentaron esta otra propuesta fueron horas de trabajo, discusión, lo mismo que hacemos nosotros, por qué no lo podemos hacer en conjunto. No sé si... porque a lo mejor la misma duda que el otro día el Robert nos planteó, se la planteé al xxx, se la planteé a la xxx, la xxx o a lo mejor la xxx no está ni ahí, no sé. Por eso te digo, pero de repente uno es cuando está en consejo, el año pasado cuando estaba en consejo, yo creo que a ti también te pasaba, que habían muchos que no estaban, alguna duda, alguna consulta.

**Entrevistador:** Hay que cambiar un poquito eso, cierto. También esa actitud.

**Profesora:** Moviéndose, haciendo más partícipe, activando y la nueva generación que son ustedes, también ayudar a lo... que yo me saco el sombrero por ejemplo la xxx, la xxx en cualquier momento podría decir “ah júbilo” y deja el trabajo, pero ella trabaja, busca e investiga o se maneja mejor que yo en el ZOOM, entonces, bien, pero hay profesores que tú les preguntas, “no yo no sé esta cuestión.” Entonces y nos hemos juntado reunido y viendo cómo funciona, presentando, no nos funcionan los videos, no nos corren, no sé por qué ayer

corrieron. A nosotros no nos corren, entonces la Yasna no puede presentar videos, la xxx tampoco que pudieran ayudar para enriquecer un poquito más las clases, pero no sabemos, no estamos ahí, yo creo que vamos a tener que hacer una reunión con los profes, cómo a las chiquillas les corrió el video y nosotros no nos corre, entonces tenemos que analizar eso. Siempre hay inquietudes y siempre las desarrollamos así desde el respeto y yo creo que el ser respetuoso del otro y de las opiniones del otro nos ha ayudado mucho a desarrollar buen trabajo. Bueno y el buen trabajo también lo han reconocido los profesores. La Teresita nos ha felicitado por nuestro trabajo.

#### **6.2.4 Entrevista profesional de la educación**

**Entrevistador:** Listo y entonces voy a comenzar, como te dije cierto la primera parte de la entrevista tiene que ver con la experiencia en el establecimiento y el conocimiento del tema y algunas preguntas son protocolares, o sea es más que nada para saber en qué en qué lugar nos estamos moviendo. Entonces la primera pregunta tiene que ver con para saber yo ¿Cuánto tiempo llevas tú en escuela? Para dejar explicitado en la entrevista ¿Cuánto tiempo llevas?

**Profesional de la educación:** Llevo diez años en esta escuela.

**Entrevistador:** Llegaste el 2010 entonces.

**Profesional de la educación:** Sí

**Entrevistador:** Y siempre ha estado la misma cantidad de tiempo, o sea de horas a la semana.

**Profesional de la educación:** No, cuando recién ingrese a la corporación ingresé al tiro con siete escuelas, de esas siete escuelas, una era Bernardo O'Higgins, entonces como mis horas estaban repartidas en las siete escuelas, O'Higgins tenía muchos niños, era una de las que tenía más horas, en ese minuto, pero así y todo ni comparado con las que tengo ahora y después en transcurso de los años fueron aumentando la cantidad de horas en algunas de esas escuelas, por lo tanto yo fui dejando algunas otras y en la medida de que fueron aumentando los casos de los niños que yo atiendo, fueron aumentando mi cantidad de horas en dichos establecimientos. Entonces ya ahora que la corporación también dictaminó que uno que empezara a tomar mayor cantidad de horas en ciertos establecimientos para que unos estuviesen abordando tanto ya este año tengo solo dos, dos escuelas entonces la mitad de mi jornada está en O'Higgins.

**Entrevistador:** Ya o sea hay mucho tiempo dedicado a la escuela.



**Profesional de la educación:** Sí, totalmente, por lo mismo por la cantidad de años y por la cantidad de horas que han variado, también el trabajo ha variado harto.

**Entrevistador:** Bueno, entonces me gustaría saber ahora ¿Cuál es la noción que tú tienes sobre lo que es el trabajo colaborativo?

**Profesional de la educación:** Claro, actualmente trabajo colaborativo lo entiendo como un espacio que uno tiene, con los otros pares, por así decirlo con los que uno trabaja en mi caso con los cursos en los que yo trabajo, educadora diferencial, profesora jefe, asistente de aula y poder organizar un trabajo dirigido con un objetivo específico, para lo que uno quiere hacer en dicho público, por decirlo de alguna forma. Y trabajo en conjunto.

**Entrevistador:** Y ¿Qué lugar de importancia le adjudicas tú al trabajo colaborativo dentro de todas las actividades que se realizan ahí en la escuela?

**Profesional de la educación:** Yo encuentro que el trabajo colaborativo es como fundamental, porque si cada uno va por cuenta suya no se aborda tan bien el objetivo, entonces yo encuentro que hacer un buen trabajo colaborativo es esencial para abordar y trabajar algo específico y lograr buenos resultados con los niños, ahora que eso se haga en la escuela, ya eso es más discutible. Porque yo creo no siempre se da los espacios, los tiempos para poder hacer como uno quisiera, entonces por lo menos en mi caso, yo trabajo en varios cursos, en algunos por ejemplo cuando estaba de forma presencial, se daba muy bien por ejemplo en pre básica, en donde tanto la educadora como que daba el espacio y también tenía el tiempo de organizar alguna actividad en conjunto para así hacer trabajo colaborativo, pero en los otros cursos fue más difícil porque hay otros objetivos, hay otros tiempos de las profesoras y era como más complicado hacerlo, pero eso también era como más relativo también y quizás era más a la mano con los tiempos que cada uno tiene.

**Entrevistador:** ¿Qué tipo de objetivos pueden ser los que den el espacio para trabajar colaborativamente? ¿Por qué en algunos en algún nivel sí se puede de acuerdo con los objetivos y en otro nivel no?

**Profesional de la educación:** Yo digo que específicamente por un tema de tiempo, porque por ejemplo con pre básica, los tiempos que tiene la educadora son bien distintos a una profesora por ejemplo de primero básico, entonces la educadora de párvulos tenía un tiempo destinado para estar en la sala del PIE, reunirse con la educadora diferencial, conmigo cuando yo estaba, entonces podíamos conversar un tema puntual que queríamos abordar pero no así con la profesora básica que nunca tienen tiempo, si nunca paran, entonces cuando tenían tiempo yo ya no estaba en la escuela, entonces es muy difícil poder hacer esa planificación en conjunto.

**Entrevistador:** Ya entonces tiene que ver con una cosa más que nada de tiempo y de coordinación. y según tu experiencia en estos años que llevas en la escuela ¿Conoces cuáles son las actividades de colaboración que hay dentro del marco de desarrollo profesional? O sea, pensando en cuáles son las necesidades que tienen los docentes, los profesionales para

de alguna manera apoyar el aprendizaje de los chiquillos ¿Cuáles son esas actividades de colaboración que quizás tú puedas conocer que se han implementado en la escuela?

**Profesional de la educación:** Yo tengo entendido que específicamente como horas por así decirlo destinado a trabajo colaborativo, hay momentos en que se reúne el profesor de la asignatura con la educadora diferencial, para poder discutir ciertas cosas, puntuales que se quieren trabajar con el alumno, pero otras actividades que se han hecho, es como esta actividad que hace kínder con primero por ejemplo que cuando ya están a fin de año hacen esta actividad donde kínder sube a la sala de primero como una forma de comenzar este trabajo de adaptarlos, como anticiparlos a lo que viene el próximo año, ahí también se da un trabajo colaborativo entre ambos cursos que también es bastante bueno y se hace una organización para que eso se haga también con PIE, también nos incluyen. Yo por lo menos creo que son algunas de las actividades que he podido notar de trabajo colaborativo.

**Entrevistador:** Esa actividad de trabajo colaborativo ¿Todavía se sigue implementando cierto? O sea, la actividad de trabajo colaborativo que tú conoces es esa y todavía se sigue implementando o, ¿Hoy día hay otras que se han implementado?

**Profesional de la educación:** Encuentro que son esas las que yo he visto y las que se siguen implementando, de hecho, ahora con el tema de la clases online, tengo entendido de que las educadoras diferenciales también participan en las clases junto con los profesores y en muchos casos hay una organización previa a esas clases, para que se dé un buen trabajo colaborativo durante la clase, entonces hay una participación tanto de la profesora de la asignatura como la de la educadora PIE. En mi caso por ejemplo yo no participo en las clases, yo trabajo aparte, yo ahí sí que no tengo un trabajo colaborativo con la profesora del curso, a lo más me organizo o converso con la educadora diferencial pero aparte, no tenemos... Por lo menos ahora en forma remota no tenemos un trabajo colaborativo yo. Pero sí sé que la educadora PIE con los profesores sí.

**Entrevistador:** Porque tu función está acotada a ciertos casos cierto, por eso...

**Profesional de la educación:** Y también va más por un tema también de escuela, por lo que te decía yo que empezaba a comparar con la otra, en la otra que estoy yo. En la otra yo no trabajo con los niños en forma como particular, cómo pasa acá en O'Higgins, en la otra escuela yo participo en la clase. Entonces con la labor de escuela nosotros nos reunimos un día, el lunes nos reunimos y conversamos de cómo van a hacer las guías, todas participamos las que estamos en la reunión, incluso hay una asistente que es auxiliar que también participa, y estamos todas ahí viendo el tema de la confección de la guía, de entrega de material, buscar material más didáctico para los niños y también comenzar a darle forma a la clase ZOOM y en la clase ZOOM allí participo yo, en un curso de hecho hago un taller de cuenta cuentos. Entonces todos los jueves, yo cuento un cuento a los niños con desarrollo de preguntas y de actividades. Lo que no pasa en O'Higgins, donde yo no participo en las clases, pero sí trabajo con los niños de forma particular.

**Entrevistador:** Entonces, en ese sentido tú consideras que el trabajo colaborativo en la escuela, es un poco más limitado por esta función diferente que se le asigna a tu trabajo.

**Profesional de la educación:** Claro, es más limitado y yo creo que lo que pasa ahora en forma remota refleja un poco lo que pasaba el año pasado. Que no se daba tanto el trabajo colaborativo en primero o un segundo básico, que es con los cursos que yo más trabajo, no era tanto así como en pre kínder y kínder. Es como un reflejo lo que pasa ahora.

**Entrevistador:** Estamos evidenciando, confirmando no más.

**Profesional de la educación:** Claro, entonces tampoco es como que cambie mucho, entonces yo el año pasado trabajaba siempre con los niños de forma particular y este año también, lo cual tampoco es tan terrible, pero creo que se podría hacer más cosas. Pero ya a esta altura del año que más da.

**Entrevistador:** Ya pasando al segundo eje, que tiene que ver con el trabajo colaborativo institucional y qué tiene que ver también con esto que te comentaba cierto de los planes de formación local que exige esta ley a los establecimientos, tú sabes los espacios de participación que tienen en la escuela, cierto sí que ¿En la escuela existe un plan de formación local que sintetice las acciones de desarrollo profesional que se hacen en la escuela?

**Profesional de la educación:** Hasta lo que yo sé, no, nada.

**Entrevistador:** ¿No sabes que existe o que no existe? O no existe.

**Profesional de la educación:** Yo creo que no existe. Porque nunca escuchado de una capacitación a la que vayan o que hagan algo en la escuela, a no ser que sea como algo obligatorio que establezca corporación, pero como algo que la misma escuela haya dado a conocer. Yo por lo menos no, no que yo sepa.

**Entrevistador:** Ya ok, bueno si no existe, cierto. Poniéndose en el plano de la ficción, ¿Con qué herramientas institucionales cuenta la escuela para llevar a cabo la construcción de un plan de formación local? A herramientas institucionales me refiero a horario fijado, hora asignada, espacio ¿Existen herramienta institucionales disponibles para por ejemplo construir un plan de formación local?

**Profesional de la educación:** Yo creo que sí, creo que si hubiese mayor organización, yo creo que sí qué más... recuerdo en algún minuto el año pasado si no me equivoco, me vinieron a hacer un taller de cuidado de voz y se organizó y desde dirección dio el espacio y el tiempo para poder hacerlo, entonces yo creo que por un tema de organización, de recurso humano yo creo que se puede hacer. Pero creo que ahí hay un tope con el tema de la organización.

**Entrevistador:** Ya, ese taller está dirigido a docentes, cierto.

**Profesional de la educación:** Sí.

**Entrevistador:** Y estaba... Nació como una idea así espontánea o estaba dentro del PME, o por ejemplo dentro de las acciones que se planifican el año anterior para el próximo año o fue algo así como buena idea.

**Profesional de la educación:** Como que surgió la inquietud por parte de dirección, por un tema de que habían distintos casos de disfonía entre los docentes que habían notado no había un buen manejo vocal y me plantearon la idea de que yo hiciera este taller. Y claro no había ningún problema, lo podía hacer, se entregó el tiempo y el espacio del consejo de profesores para poder hacerlo, pero fue más que nada eso, fue como algo puntual por la inquietud que surgió y se hizo.

**Entrevistador:** Sin ningún tipo de proyección, cierto, para que se siga aplicando durante el tiempo, porque es interesante eso que tú estás planteando, yo lo desconozco porque generalmente no participo de los consejos de profes, porque estoy en taller, entonces no sé muchas de esas cosas, entonces así como lo cuentas tú, claro ahí hay una acción que está pensada en el sentido cierto, de cubrir algunas necesidades que se van dando en los docentes y que tienen que ver, también en cómo se van a hacer, o que cómo se van a aplicar las clases, también, pues esto es una necesidad que se ve, se ve como algo utilitario, pero tiene que ver con la formación, la formación docente porque lo digo desde el aspecto desde mi profesión, cierto yo tengo formación en ese plano de la utilización de la voz, pero entiendo que los demás colegas en su malla no tienen ese tipo de... Yo lo tengo por mi especialidad, pero no es por la pedagogía, es por la especialidad, en cambio los demás colegas no lo tienen, entonces evidentemente es un punto ahí que podría ser clave para el desarrollo profesional en la escuela, si es que una necesidad que ya se evidenció.

**Profesional de la educación:** y es como lo que me preguntabas anteriormente acerca de las cosas que le pasan en la escuela, si bien no hay una capacitación a lo mejor como de DUA o de manejo conductual, cosas así, pero por lo menos para este tipo de casos surgió la inquietud y se hizo, falta a lo mejor como dices tú como un seguimiento o continuar con la actividad en otro minuto, como que se sigan haciendo actividades, cosa de que porque los profesores en general, se le planteó, se entregó algo teórico, se entregaron ejercicios, etc. Pero puede ser que algo así acotado de una instancia o de dos, creo que fueron dos jornadas. No, no van a provocar un impacto para que ellos puedan aprehender lo que se les dijo.

**Entrevistador:** Claro, me imagino que a nivel cierto, ahí tú especialista se puede decir que en realidad dos sesiones, no van a provocar mucho impacto en algo que no es tan fácil de aprender.

**Profesional de la educación:** Claro, además como tú debes de saber, yo le comentaba a dirección cuando le entregué la planificación, el cronograma de esta actividad y había un espacio importante, que era iniciar por la parte teórica, porque si yo le digo al profesor,

respire bien, no grite. Ya pero qué, por qué, entonces es como super importante la parte teórica que entiendan, lo que tienen en el cuello que lo hace poder decir algo y poder proyectar la voz. Entonces yo intenté explicarle esa parte a dirección, que no puede llegar y dar técnicas vocales y vocálicas porque sí, o sea hay que tener una base básica, de algo de anatomía que permita explicarle al profesor, porque igual son docentes ellos tienen que saber, entonces deben tener una base de por qué le estoy diciendo la otra pata de cómo si voy a hablar de proyección vocal. No puedo llegar y hablar tengo que ir un poco más atrás, entonces cómo es que hay un tema ahí y tuve que simplificarlo al mínimo por este tema de que querían solamente la parte práctica, pero no se puede, o sea en todo se tiene que partir por lo teórico.

**Entrevistador:** Claro y ahí quizás eso también responde a lo limitado del tiempo ofrecido para hacer esto. Ya, está interesante esa parte, no está tan relacionada al tema, pero yo creo que lo voy a incluir igual, porque después tengo que conversar con el equipo directivo, una vez que saque el diagnóstico y todo eso, tengo que presentarles las ideas que han salido, porque hoy te he escuchado a ti, a los otros docentes también algunas cosas que yo desconozco totalmente, porque si bien trabajamos en la misma escuela y muchas veces no compartimos espacios. A veces uno está allí la escuela y está en la sala el 90% del tiempo.

**Profesional de la educación:** No y como tú yo tampoco participo de los consejos, entonces hay muchas cosas que me pierdo, porque por lo que sé algunas cosas no se las pierde, porque hay algunas cosas que no son relevantes que pasan en los consejos. Pero hay un espacio súper bueno, dónde están todos los colegas y que se podría aprovechar para hacer tantas cosas como capacitaciones entre ellos por ejemplo. Hay cosas que algunos manejan más que otros y hay un espacio súper rico que a lo mejor no está siendo aprovechado.

**Entrevistador:** Claro, sí ahí hay que definir cómo se pueden reutilizar cierto y reorientar esos espacios que hay. La pregunta anterior, siento que nos llevó a conversar sobre esto era con qué herramientas institucionales cuenta la escuela si hay espacios, hora, etc. Tú me decías que sí, que hay algunos espacios que se pueden, incluso hay horas asignadas para docentes y profesionales. No dicen directamente cierto para colaboración, pero son horas de permanencia que se pueden utilizar para eso.

**Profesional de la educación:** Claro.

**Entrevistador:** Pero a nivel de funcionario con qué cuenta la escuela para realizar esta tarea, o sea existe disposición de parte de los funcionarios de la escuela por ejemplo para elaborar un plan de formación local en donde se determinan cuáles son las necesidades de desarrollo profesional que hay en la escuela.

**Profesional de la educación:** Mmm, no sé, no sé si está esa disposición. Yo por lo menos si tú me dices, yo la tuve y la podría volver a tener si me lo plantean no tengo ningún problema hablando personalmente, ahora en general, no sé si el resto los profesores estén dispuestos a hacerlo, igual tengo entendido que igual el tiempo tienen como poco, en el

caso de los profesores es súper limitado hay muchos que se llevan el trabajo para la casa, entonces hacer algo aparte, a lo mejor para alguno no estén dispuestos a lo mejor.

**Entrevistador:** Claro, desde tu perspectiva no es visible o no es confirmable que haya disposición a ser un plan de formación local en la escuela.

**Profesional de la educación:** Yo creo que a lo mejor se puede hacer, pero cuándo si es que hay una motivación, o sea que haya una participación en conjunto de que no sea un sólo profesor que lo haga y que se ponga adelante a conversar del tema mientras está sentado a lo mejor completando los libros. Si no que haya una motivación grupal de toda la comunidad escolar, para abordar un tema. Como que sea un tema, como transversal para todos, como que... no sé por ejemplo en la otra escuela surgió el tema de la contención emocional. A lo mejor el próximo año va a surgir un tema similar que va a ser transversal y que va a ser necesario que todos lo trabajen y van a estar todos motivados para poder crear el espacio y dar el tiempo para eso.

**Entrevistador:** Claro, se determina una necesidad, se plantea una necesidad a nivel global cierto de todos los funcionarios y se aplica o se transcribe a lo que es un plan de formación local, porque se determina que es una necesidad local, pero tiene que ser según lo que me dices tú una necesidad sentida por todos, no solamente sentida por algunos.

**Profesional de la educación:** Es la dirección que estipuló un tema, porque eso va a hacer estimularlo.

**Entrevistador:** ¿Y tú sabes cuál es o si es que hay?, ¿Cuáles son los planes de desarrollo profesional a futuro en la escuela? Por ejemplo este tipo de actividad que me comentabas de educación de la voz, existen algunos planes de desarrollo profesional o sea de capacitación o algún diagnóstico de necesidades en la escuela de desarrollo profesional, planteadas para futuro, para abordar su futuro.

**Profesional de la educación:** Yo por lo menos actualmente no he escuchado, no he sabido de nada que estén proyectando para el próximo año, pero personalmente a mí me gustaría hacer un taller, como en los cursos más chicos, como que lo hice en la otra escuela y creo que resultó bastante bien y a lo mejor el próximo año cómo va a haber a lo mejor una falencia en muchos casos en los más pequeños, yo siempre hablando de los más chicos que son con los que yo trabajo, van a llegar más desinhibidos de lo que uno esperaría a cualquier otro año, entonces en poder plantear un taller para estos niños enfocado en lo que es lenguaje, y cosa de quebrar un poco el esquema de que siempre se esté trabajando como de la misma forma. De que tengan un espacio los niños dónde trabajen en lenguaje, pero desde otra mirada, poder trabajar, otros objetivos, pero con otra persona también, ahí metida dentro de la sala.

**Entrevistador:** Eso implica una coordinación y una colaboración entre los docentes de aula, la docente de integración, todo eso ¿Esta idea implica eso también?

**Profesional de la educación:** Claro, porque la idea sería que por lo menos en el otro lugar, hubo un trabajo colaborativo entre la profesora de aula y la educadora diferencial. Entonces con la educadora diferencial desarrollamos la actividad dentro de la sala juntos a los niños y la profesora nos iba apoyando, entonces acá en la escuela, sería súper importante primero contar con la autorización de la profesora de aula, que no y ellos siempre han tenido como el dominio de todo lo que está sucediendo en su sala. Entonces primero hay que pedirle como esa especie de autorización a hacer uso de una de sus horas para hacer una esta actividad y también hacer una coordinación con la profesora.

**Entrevistador:** Claro, esta es una necesidad que...

**Profesional de la educación:** Bueno y también hablar con la UTP.

**Entrevistador:** Entonces esta es una necesidad que tu desde tu especialidad, visualizas y que consideras que es necesaria para poder trabajarla el próximo año, una necesidad que tú piensas que pueda ser visualizada también por los demás.

**Profesional de la educación:** Sí, sí, sí porque durante este año que hemos ido trabajando por ejemplo trabajo con Lorena, con los terceros básicos y yo participo en la clase de Lenguaje, entonces ahí voy confeccionando las actividades y pasa mucho lo que yo trabajo con los niños es lo mismo que se está haciendo en la clase. Entonces yo creo que ahí se está viendo una necesidad de trabajar eso que lo trabajo con los niños de forma particular, entonces creo que si las mismas profesoras lo están abordando en su clase, yo lo podría hacer por mi parte en un taller, creo que la necesidad también la ven ellos.

**Entrevistador:** Claro, súper importante porque desde tu función, obviamente visualizan necesidades que obviamente si compartes espacios con otros docentes, se visualizan, pero en el momento de dictaminar de alguna manera cuáles son las acciones que se van a implementar en el plan de formación local, ahí se genera una conversación como comunidad, entonces donde todos plantean cuáles son las necesidades que ven porque por ejemplo yo veo otras necesidades, porque yo estoy en si bien estamos en el mismo espacio físico, estamos en diferentes contextos. Entonces cada uno tiene algo que decir en ese sentido. Importante verlo, o sea yo al escucharlo de tu parte y verlo porque no a simple vista no lo puedo ver. Entonces en este nivel después de coordinación donde todos podemos conversar acerca de que lo que queremos para la escuela o de a dónde queremos que seguir, el planteamiento de esta idea tiene que estar y se tiene que entender cuáles son las prioridades si se hace. Si se va a decidir como comunidad se van a implementar estas acciones, porque son verdaderamente necesarias, es una conversación que yo creo que no está acotada solamente a las personas que están involucradas, los docentes, los profesionales; sino que a la escuela. Quizá nosotros por lo menos yo sé porque soy de segundo ciclo tenga poco que decir excepto en el sentido de que no participo ni en las clases ni en nada de eso sí igual pienso que como escuela todos podemos apoyar estas actividades, si sentimos que, en la necesidad, una verdadera necesidad y que sea como escuela, no que sea una decisión centralizada.

**Profesional de la educación:** Además que yo creo que el hacer este tipo de actividades dentro del aula, va a ser bueno a nivel de comunidad, porque hay que empezar a acercarse a lo que viene a futuro, que vamos a tener que estar todos de la sala, por ejemplo, terapeuta ocupacional, psicóloga y fonoaudióloga, que siempre hemos trabajado fuera. Viene un sistema a futuro en donde nuestras horas van estar asignadas para estar dentro del aula, entonces puede ser, si es que el día de mañana, en marzo del 2021 me dicen que tienen que estar todos dentro de la sala, la profesora va a entrar en colapso y es entendible, entonces y así también los alumnos, o sea van a tener como siete adultos rodeándolos y no están preparados, entonces si empezamos desde ya a hacer como este cambio de metodología, donde uno comienza a participar más dentro de la sala, a trabajar más en grupo, como desde un sistema más inclusivo, qué es lo que viene si o si a futuro, entonces creo que eso nos va ayudar tanto a uno como profesional, como a los profesores que no están acostumbrados a un sistema así inclusivo y a los niños también, a trabajar en grupo, en equipo, entonces sí o sí creo que hay que como dices tú que abrir este diálogo tanto con los profesores y con dirección, con la comunidad completa, cosa de empezar a hacer este trabajo de hormiga de a poco, comenzar a abrir este espacio, para el día de mañana cuando nos cambien el *switch* y el sistema sea otro, ya estemos preparados.

**Entrevistador:** Claro, entonces ya estamos terminando esta parte del segundo eje de la conversación. Hay una pregunta, que es la pregunta final de este y que en realidad está más enfocada al equipo directivo, pero yo igual se la he formulado a los docentes y ahora también te voy a preguntar a ti, porque quizás uno, yo de repente igual me he llevado sorpresas, hay cosas que yo no sé qué y hay cosas que hay que colegas saben que no necesariamente tenían que saber. Tiene que ver con una pregunta que si tú sabes si existe un mandato o alguna exigencia de parte de la corporación, para llevar a cabo un plan de formación local en la escuela, o sea un plan que este pensado para desarrollar este tipo de actividades que estábamos conversando.

**Profesional de la educación:** Mira, hasta lo que yo sé, todo este tipo de lo que dices tú de capacitación, o estos espacios, todo esto conlleva plata. Entonces, porque hay que entregar horas y todo se traduce en plata y se tiene que contratar a alguien que vaya a capacitar también y creo que en el futuro no hay, por un tema hasta económico, no hay, entonces hasta lo que yo sé, no hay nada visto para futuro, sí sé que por PIE, los encargados del programa de integración, tienen que justificar ciertos dineros, con capacitación de los profesionales o todo lo que tienen que ver con el equipo PIE, por eso anualmente se preocupan de que un grupo sea capacitado, porque las platas no les da para capacitarlos a todos. Entonces se entrega por ejemplo a nosotros no han capacitado para el uso de alguna herramienta evaluativa que ha surgido nueva y a las educadoras diferenciales también cada cierto tiempo las envían a todas a capacitar a algo en específico y por lo que yo sé, ahora viene algo así para educadoras diferenciales, pero cuando no lo sé, sé que es lo que viene ahora.

**Entrevistador:** ¿Eso viene desde la corporación?



**Profesional de la educación:** Sí.

**Entrevistador:** Pero, ¿Solamente enfocado al programa de integración?

**Profesional de la educación:** a PIE, sí, ahora como a toda comunidad escolar, no, no sé nada de eso.

**Entrevistador:** Entonces entrando ya a la última parte de la entrevista que tiene que ver con las proyecciones, las expectativas que uno pueda tener acerca de lo que es el trabajo colaborativo ¿Qué piensas tú que falta en la escuela para lograr actividades de trabajo colaborativo?

**Profesional de la educación:** Yo creo que puede ser como concientizar a algunos docentes a este trabajo colaborativo, a que se puedan sentir cómodos a lo mejor y trabajar colaborativamente, con un otro para apoyarse, para poder llegar a un consenso de lo que quieres lograr, creo que más que nada eso, el concientizar al otro, de que se puede lograr un trabajo colaborativo y que se pueda entregar lo que habíamos comentado antes y con dirección se pueda llegar a un acuerdo de entregar el espacio y el tiempo para lograrlo.

**Entrevistador:** Ya, o sea más que nada falta una conversación en donde todos puedan entender la importancia del trabajo colaborativo y los efectos que puede tener en la escuela, a eso te refieres.

**Profesional de la educación:** Claro, yo tengo entendido de que hay algunos profesores que no, como que no le han podido como dar el espacio a lo mejor, por ejemplo, a la profesora PIE, en sus clases, pero también es todo un tema de que a lo mejor les cuesta, o sea no están acostumbrados. A mí me gustaría, como lo que te comentaba, que quizás el próximo año, si comenzamos con el tema presencial, tener este diálogo de poder concientizar a la otra profesora de la importancia de hacer a lo mejor esta actividades como la que yo tengo pensada, de que se puede lograr algo que ella también le va a servir, en lo que ella está haciendo.

**Entrevistador:** Ya perfecto y qué esperarías lograr al desarrollar por ejemplo un plan de acción en la escuela que esté basado en el trabajo colaborativo, si es que en la escuela se planteara a hacer un plan de acción, que apunte a fortalecer el trabajo colaborativo ¿Qué esperarías lograr con eso?

**Profesional de la educación:** Que los objetivos se puedan lograr, quizás de mejor forma y quizás hasta más rápido, como que si yo quiero que el niño de primero aprenda tres letras, que antes se demoraba tres meses en hacerlo, que lo logre afianzar en dos meses, como que logre, que el niño logre aprender lo que uno quiere y en verdad aprehenderlo, no que se lo aprenda de memoria, sino que se lo logre aprender y que lo pueda después utilizar de buena forma, entonces como que eso me gustaría hacer que este trabajo colaborativo tenga ese producto como que ese fruto se vea en el aprendizaje del niño.

**Entrevistador:** Ya, que sea rápido o que sea efectivo.

**Profesional de la educación:** Efectivo.

**Entrevistador:** Ya, no importa sí se demoran tiempo.

**Profesional de la educación:** Claro, porque por ejemplo ahora me pasa si yo le digo a un niño, por ejemplo, al niño que tenía recién. Si yo le muestro una letra me la va a decir, pero si le muestro en una palabra, a lo mejor no tiene idea de lo que ve, entonces veo que se la aprendió, pero no es un aprendizaje tan efectivo, entonces a lo mejor se pueden demorar el mismo tiempo, cómo te decía tres meses, que se demoré los mismos tres meses, pero que en ese tiempo se haya aprendido super bien esas letras, o sea que ya las maneje completamente, o sea que el aprendizaje haya sido total.

**Entrevistador:** Ya, o sea que si se elabora un plan de acción basado en el trabajo colaborativo entre los profesionales de la escuela que los productos, los frutos que se logren sean verdaderamente efectivos, eso lo dices porque quizá no, las actividades que se han hecho no son tan efectivas.

**Profesional de la educación:** Me parece que se limitan a enseñar según el plan curricular hay que enseñar el uno y listo eso es todo. Entonces creo que eso no es efectivo, porque lo que aprenden o a uno no le va a servir en la vida, por ejemplo, entonces creo que lo que se han enfocado es a enseñar cosas, pero muy parceladas, entonces alguna vez conversamos el tema por ejemplo de la música, el cómo trabajar la música, lo ven algunos como algo tan extracurricular, cuando es algo fundamental porque la música está estimulando todas las áreas cerebrales, entonces si le dieran más cabida a la música, podrían trabajarla en todo. Y se podría desarrollar cosas de forma paralela incluso ahorrando tiempo. Pero más efectivo, entonces por eso como si el tema, de cómo el parcelar las enseñanzas creo que no tiene tanto fruto, y por eso quizás hacer un taller que pueda explorar otras áreas en donde el niño va a estar estimulando distintos puntos llegando al mismo resultado.

**Entrevistador:** Ya perfecto, entonces para entender la idea que tú me planteas, o sea para después cuando yo la incluya en el análisis de datos sea fidedigna a lo que me estás diciendo, yo te escucho y considero que hay ahí una idea importante detrás de lo que está planteando, porque este plan de acción que está basado en el trabajo colaborativo no es solamente lo pienso así, si me equivoco tú me dices, no es solamente el trabajar como en equipo, sino que qué es lo que el objetivo final es los niños y las niñas que verdaderamente aprendan, es decir si se va a trabajar colaborativamente, que sea realmente efectivo, entonces para ellos yo me imagino que el trabajo tiene que ser más profundo de lo que se ha hecho o lo que se piensa comúnmente ¿A eso te refieres?

**Profesional de la educación:** Claro, por ejemplo si van a enseñar las sumas y las restas, súper bien, pero quizá se podría hacer un trabajo colaborativo con otro profesional más, en donde se haga una actividad por ejemplo más lúdica, dónde tengan que comprar, llevar material, productos donde el niño haga transacciones dónde tengan que sumar y restar

dónde lo van acercar quizás no tanto, aparte del objetivo de aprendizaje, pero también algo cotidiano, entonces el niño lo va aprender de otra forma y lo va aprender mucho mejor.

**Entrevistador:** Claro, o sea un trabajo colaborativo que apunte a un aprendizaje un poco un poco más integral, te lo planteo porque hay una diferencia epistemológica entre lo que es el trabajo colaborativo y lo que es el trabajo en equipo, por ejemplo, o el trabajo cooperativo, hay una diferencia ahí y que yo la entiendo en lo que tú planteas por eso doy vuelta también en esta respuesta que me estás dando, porque es interesante para el análisis, mi marco teórico dice algo en específico sobre eso y que hasta el momento nadie lo había mencionado. Así que por eso me doy vuelta tanto en esto que tú estás planteando. Si se desarrollara un plan de acción basado en el trabajo colaborativo en la escuela que apunte a resolver esta necesidad que hemos conversado y algunas otras que me han comentado los profesores en la escuela, tú ¿Qué rol estarías dispuesta a asumir para llevar a cabo esta tarea?

**Profesional de la educación:** Como un rol me dices tú ¿Cómo participar activamente en la actividad o solamente como de crear material? ¿Cómo el tipo de rol es?

**Entrevistador:** Claro es que lo que pasa que si se elabora un plan de acción de manera colaborativa todos de alguna manera deberíamos pensar ¿Cuáles son las necesidades que tiene la escuela? pero obviamente en este pensar colaborativamente, en este debate, en esta discusión hay roles claros y uno puede asumir roles activos, de promoción o puede asumir roles pasivos, que uno también lo ven estas dinámicas de reunión de consejo o de talleres que se dan, algunos tienen unas participaciones que son más activas que consideran que más importantes, otros tienen roles que son más pasivos, que en realidad asumen lo que se les dice o incluso un rol que puede hacer de contraponerse a lo que se plantea. ¿Qué rol estas dispuesta a asumir para poder llevar a cabo la tarea de elaborar un plan de acción que apunte a mejorar las prácticas colaborativas en la escuela?

**Profesional de la educación:** No, yo creo que un rol más activo, así como si estamos en un espacio en donde se va a hablar de las necesidades que hay en cada curso, por ejemplo. Poder dar mi punto de vista en cuanto a lo que se esté planteando ahí. O sea, por ejemplo, si están planteando que “en el niño tanto la comprensión lectora no está bien”, dar mi punto de vista y también dar ideas de cómo trabajar aquello y llevarlo a la práctica también.

**Entrevistador:** Claro, o sea un rol en ese sentido activo en ese sentido activos de participativo.

**Profesional de la educación:** Claro.

**Entrevistador:** Ya, perfecto. Y ya en la parte final de la entrevista ¿Qué esperarías tú de parte de los demás? De los docentes y de los profesionales de la educación para llevar a cabo esta tarea.

**Profesional de la educación:** Creo que yo diría que lo fundamental que podría esperar es que estén abiertos al trabajo colaborativo, que se abra a la posibilidad de es algo mejor para ellos. Pero eso como esperar que estén abiertos y que escuchen, que haya una escucha activa de parte de ellos también y ojalá también participativa

**Entrevistador:** Ya XXXX, perfecto ahí quedó todo grabadito y después yo voy a hacer la transcripción de esto, buena la conversación, interesante.

### 6.2.5 Entrevista Equipo Directivo

**Entrevistador:** Voy a comenzar con las preguntas, ustedes deciden quién responde primero y quién después, pues no son preguntas dirigidas para una u otra, sino que son preguntas para las dos y pueden acotar en el orden que ustedes quieran, responde una después la otra. Entonces el primer eje era experiencia en el establecimiento, me gustaría saber cuánto tiempo llevan en la escuela, por ejemplo, la directora ¿Cuánto tiempo lleva usted específicamente en la escuela?

**Directora:** Este es mi quinto año.

**Entrevistador:** ¿Y usted profesora?

**UTP:** Este es mi año diez.

**Directora:** El doble...

**Entrevistador:** Me interesa saber esto, pues tiene relación con la experiencia que han tenido ustedes en el establecimiento. Ya entrando en el plano sobre la temática ¿Qué nociones tienen sobre trabajo colaborativo docente? ¿Qué es lo que entienden por trabajo colaborativo docente?

**Directora:** Empiezo yo, bueno como trabajo colaborativo, se entiende que es el que trabajen en conjunto diferentes docentes, ya sea de distintos niveles o de los mismos niveles, pueden estar agrupados por asignaturas o ciclos, etc. Pero con la finalidad de poder poner en común, cierto y compartir las experiencias, ya sean positivas o negativas con la finalidad de que todos vayan aprendiendo y mejorando sus herramientas pedagógicas, eso más o menos, en resumen.

**Entrevistador:** Ok, y xxxxxx.

**UTP:** También el trabajo colaborativo tiene que ver con que una serie de profesionales, no importa que no sean todos del área de la educación, sino que también fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionales, trabajadoras sociales, psicólogas; puedan trabajar formando

equipo, para poder apoyar a un niño, a un curso, a un apoderado, al equipo directivo que muchas veces nosotros nos necesitamos y que nos colaboren a desarrollar distintas iniciativas con el propósito de lograr un objetivo que lleve al bien común.

**Entrevistador:** Usted hizo una acotación ahí, incluyo también a los otros profesionales que trabajan con nosotros, que podrían ser definidos como profesionales de la educación, cierto.

**UTP:** Claro.

**Entrevistador:** La voy a sacar un poquito de ahí, porque el otro día algo que yo también estuve pensando harto ¿Los asistentes de la educación también podrían ser incluidos en esta modalidad de trabajo colaborativo? O ¿solo docentes y profesionales?

**UTP:** Creo que también podrían incluirse, de hecho, las paradocentes por ejemplo están... incluso el otro día conversando ellas ofrecen su apoyo en todo lo que sea necesario, de hecho, son asistentes de la educación justamente con la finalidad de estar apoyando la labor de estos profesionales ya nombrados anteriormente. Pero es importante, o sea el trabajo colaborativo ojalá incluyera todos los estamentos de la comunidad educativa, a veces no se puede, pero sería lo ideal.

**Entrevistador:** Le comento porque a mí también me surgió la duda el otro día, porque generalmente nosotros acotamos todo lo que tenga que ver con el aprendizaje de los chiquillos, cierto o las enseñanzas a los profesionales que tienen que ver con eso, pero nosotros trabajamos con más gente. Me interesaba aprovechar el momento de que ustedes mismas hablaron sobre eso.

La otra pregunta que tiene que ver con lo mismo es ¿Qué importancia le adjudican ustedes al trabajo colaborativo dentro de todas las actividades que realizan los docentes?

**Directora:** Claro es bien importante, cuando hablamos de trabajo colaborativo no significa en que ciertas personas, ya dijimos que pueden ser de cualquier área docentes o no docentes, estén obligados a trabajar en conjunto para una finalidad, para lograr un objetivo, si no que el trabajo colaborativo en realidad deberíamos lograr o en algunos casos se da, pero no al cien por ciento, pero debería ser de forma espontánea, voluntaria, o sea que nazca de las mismas personas, eso es lo ideal. Y ahí quizás es donde a veces hay ciertas dificultades, porque no se da con todas las personas de la misma manera, hay personas que yo creo que, por esencia, por su forma de ser, por su formación lo hacen sin ninguna dificultad, pero hay otras personas que les cuesta más.

**UTP:** Y yo estoy de acuerdo con lo que dice la directora porque muchas veces cuando el trabajo colaborativo nace por iniciativa de cada persona, por ejemplo en este asunto de los turnos éticos, somos muchos los que podíamos habernos quedado fácilmente en nuestras casas, pero vamos porque sabemos que somos necesarios, no imprescindibles, pero que si podemos aportar un granito de arena, porque por ejemplo yo puedo dar en fe de este martes estaba xxx, estaba la fonoaudióloga, estaba una niña nueva, nueva del equipo PIE que se

llama xxxx, de repente llega uno de los colegas que no están inscritos en el turno y llegan a colaborar por iniciativa propia y cada uno de nosotros aporta un granito de arena.

Este trabajo colaborativo logra atender los requerimientos de los apoderados y tenemos que correr, subir varias veces la escala, pedir muchas disculpas, pero si lo logramos; y pienso igual que la directora que si cada uno de nosotros aportara lo mejor de nosotros el trabajo colaborativo sería más fluido y lo lograríamos en menos tiempo, porque muchas veces somos pocos los que estamos allí, para dar abasto a tanta necesidad, porque la gente desde afuera de la escuela cree que nosotros no hacemos nada y deben pensar que nos vamos a sentar y vamos a conversar y no.

Y tú que has estado también sacando fotocopias y apoyándonos en otras instancias te das cuenta de que llegamos a la escuela y desde que el momento que llegamos no paramos hasta que nos vamos. Entonces creo que eso sería esencial como tratar de convencer al resto de la comunidad educativa que cualquier aporte es importante y es valioso, pero como dice también la directora hay personas que por formación, por esencia son muy individualistas, les parece mal cuando una le ofrece ayuda, porque piensa esta señora intrusa quiere meterse en lo que estoy haciendo yo, y no es así, por el contrario yo cuando de repente ofrezco mi ayuda o me aparezco en algún lugar no es para ir a curiosear, si no que digo yo, a lo mejor yo podría ser un aporte y creo que por ahí también va, que nosotros debiéramos tratar de convencer al otro, al que no está participando, no está colaborando, que su presencia, su ayuda y su apoyo también es valioso para la comunidad educativa.

**Directora:** Quería agregar que en el trabajo colaborativo hay una frase que no debiera existir y que es “a mí no me corresponde”, y que muchas veces la hemos escuchado, así como por ejemplo tu Edison como profesor de música, de repente estás acarreando una mesa que no corresponde, xxx está recogiendo un papel que tampoco le corresponde (profesora: barriendo el agua ayer...), barriendo el agua que no le corresponde, entre comillas; ese no me corresponde que lo hemos escuchado miles de veces, no digo de todos pero sí de varias personas o de muchas incluso a veces, eso no debería existir, porque el trabajo colaborativo es “puedo, ayudo, lo hago,” es decir la disposición. O sea, lo que deberíamos lograr es que todos tuviéramos en la misma sintonía y eso es un poco difícil, pero hay que trabajar, tratar de llegar a eso o acercarse por lo menos.

**Entrevistador:** Entonces para sintetizar un poquito la idea, ambas reconocen dentro de las características cierto para que se pueda lograr el trabajo colaborativo una especie de motivación personal de las personas que están ahí, de voluntad por trabajar colaborativamente.

Entonces según la experiencia que tienen ustedes en la escuela ¿Cuáles son las actividades de colaboración docente en el marco del desarrollo profesional que se han implementado en la escuela?

**UTP:** Te puedo decir que en la parte pedagógica las actividades de colaboración docente que se implementó desde el año 2012, ya yo llevaba un año allí, y partimos con el proyecto

de articulación, una porque lo solicito la corporación y lo implemento a nivel escuela, donde se solicitaba que educación parvularia y los primeros básicos pudieran trabajar de forma articulada, para que los niños tuvieran una transición más adecuada y no tan abrupta, de un nivel a otro, pero también se implementó el trabajo colaborativo entre las asistentes de aula y las profesoras PIE y las educadoras en los pequeños escritores y en los primeros lectores.

Cuando yo llegué a la escuela en el año 2011, ellos solo tenían los primeros lectores y en el 2011 (2012?), yo realicé un proyecto para hacer los pequeños escritores y ahí también se trabajó en equipo, trabajaban las asistentes de aula, las profesoras, las educadoras PIE y teníamos una profesora de apoyo pedagógico, que también ella colaboraba para poder trabajar en equipo. Para lograr llegar a fin de año con un producto, que era un librito que cada uno de los niños hacía con distintos tipos de textos y se entregaba a fin de año y eso lo hemos tenido ya institucionalizado. Cuando llegó la directora en el año 2016, no sé si me equivoco {"Sí, en el 2016" (directora)} ya lo teníamos, entonces se lo planteamos y a ella le gustó la idea y lo hemos continuado haciendo en el tiempo, eso es un trabajo colaborativo que no se ha perdido; hace dos años también empezamos a hacer una prueba en el primer ciclo a trabajar por cursos paralelos y en ese trabajo colaborativo se incluyó por ejemplo: a los primeros básicos, a las asistentes de aula, a las profesoras de primero, a la psicopedagoga o a la profesora que hubiese contratada en el momento para el apoyo pedagógico y también a las educadoras diferenciales del nivel, y eso también se ha mantenido en el tiempo y ha funcionado.

Hay otros trabajos colaborativos que a veces se hacen para distintas instancias como cuando tenemos el aniversario, cuando tenemos las licenciaturas son las cosas que en estos momentos se me ocurren, pero en la parte pedagógica principalmente eran los anteriores, los que yo te mencioné; a lo mejor la directora tiene más que agregar que a mí se me olvida.

**Directora:** Yo iba a decir justamente que esas otras instancias son trabajos colaborativos, los actos, por ejemplo: el desfile, bueno todas esas cosas no se han podido realizar este año, por razones obvias, pero años anteriores sí, y ahí si hay trabajo colaborativo, porque por ejemplo hablemos del desfile, hay una auxiliar, un paradocente administrativo que preparan cierto, pero hay otras personas docentes que acompañan a los niños que también participan del desfile, voy yo también a eso cada vez que se realiza {"las asistentes de la educación se convierten en peluqueras" (UTP)}, también es importante.

Esos actos: los aniversarios, la premiación de fin de año, la licenciatura, todas esas instancias; también están dentro del área pedagógica podríamos decir, porque todo lo que ocurre dentro de una escuela tiene que ser una instancia de aprendizaje y la verdad es que por una parte está el aprendizaje para los estudiantes, pero nosotros como adultos y como funcionarios que tengamos distintos cargos, también vamos aprendiendo de esas situaciones, de esas instancias de realización y trabajo colaborativo ahí se da en todo momento como decía xxxx, algunas peinan, otras ornamentan, otras están planchando las estolas, ventilándolas. O sea, es una trama intensa de cosas que uno de repente ni se imagina.

No falta la persona que llega y te pregunta “tienes hilo, tienes aguja”, es decir son cosas bien domésticas entre comillas y ahora hablando de este minuto, los turnos éticos es un trabajo colaborativo que yo creo que nos está enriqueciendo, no todos han podido participar, porque bueno por razones de salud hay un porcentaje de personas que no pueden, pero el resto de las personas yo creo que, porque todos ahí van voluntariamente, la mayoría se ha ofrecido solito, otros cuando yo les llamo y le pregunto “si directora, al tiro yo puedo, ningún problema”, y colaboración total, o sea y a donde me pongo que necesitan de mí, donde puedo colaborar yo.

Entonces a pesar de la contingencia que estamos viviendo de la situación difícil, este trabajo colaborativo también se está dando y se está dando, porque uno puede decir “aah pero y el aprendizaje”, claro pue estamos en el turno ético justamente para mejorar los aprendizajes, para que lleguen los materiales necesarios a los niños para que puedan ir aprendiendo, reforzando, practicando algunos contenidos, etc. Entonces todo está relacionado de una u otra manera por el trabajo pedagógico y el trabajo colaborativo yo creo que es bastante fuerte.

**Entrevistador:** Escuchándolas a las dos entendí mejor la idea, porque yo cuando estuve leyendo el PME, ustedes dentro del PME articulan cierto el plan de convivencia por ejemplo con el plan de desarrollo profesional y declaran todo esto que me acaban de decir, por ejemplo, las actividades de desfile cierto, actividades de aniversario dentro del plan de convivencia, incluyen también el plan de desarrollo profesional. Claro yo cuando leía me preguntaba de qué manera los aprendizajes están involucrados aquí, y claro ustedes mismas declaran que toda actividad que se haga en la escuela tiene una instrucción formativa, ahí se justifica que estén incluidas dentro del plan de mejora, toda actividad que se realiza es formativa, por lo tanto, es trabajo colaborativo. Así que me ayuda harto para entender la idea.

La siguiente pregunta tenía que ver un poco con las actividades de trabajo colaborativo docentes que se están realizando, ahora cuales se están realizando, ustedes mientras conversaban, mientras estaban comentando las que se habían realizado creo que nombraron ya las que se están realizando, que son prácticamente las mismas, tienen larga data estas actividades de trabajo formativo, tienen para no extender o repetir la pregunta ¿Tienen alguna que agrega como actividades de trabajo colaborativo que se estén implementando?

**UTP:** Yo tendría que agregar en la parte pedagógica el trabajo colaborativo que se están haciendo en las clases a distancia remotas, porque en este minuto por ejemplo xxxx y xxx que son nuevas, que yo alcancé a darles la bienvenida y al otro día ya se suspendieron las clases y de verdad ellas están trabajando, aunque incluso con colegas que no les corresponde trabajar, ni con niveles que no les corresponde y están en las clases en vivo, con otros profesores e inmediatamente se subieron a este carro y están ayudando a tirarlo hacia delante.



Entonces si esta instancia es nueva, porque nunca habíamos trabajado remotamente y la Claudia Olmedo, Javier haciendo videos, trabajando por el canal de YouTube, de repente yo entro a las clases como invitada solo para saludar y para decirles a los niños que me alegra mucho verle su carita y la directora también los saludó desde la escuela hace unos días atrás a los niños que estaban en clases, entonces los chiquillos que crearon esta instancia del Instagram verdad, entonces son nuevos trabajos colaborativos diferentes; por ejemplo hay colegas que no se manejan tan bien en las tecnologías y no pueden subir ellos al Classroom, entonces tienen que estar molestando a otros profesores, muchas veces yo te he dicho no puedo entrar a tal o cual curso y tú me has habilitado para poder entrar y mirar lo que hay, entonces ese trabajo colaborativo también es nuevo y es muy valioso, porque sin ustedes los más jóvenes, a nosotros se nos hubiera hecho esto cuesta arriba, pero si hay disposición de nuestra parte.

Este es mi año treinta y cuatro de docente y no doy pie atrás, es decir yo no me puedo quedar atrás, voy aprender, a lo mejor voy a ser más lenta que el resto y no me da vergüenza pedir ayuda tampoco y no me da vergüenza decir: “no lo sé lo voy a intentar” , “me estoy equivocando” “ayúdenme se está viendo o no se está viendo en la pantalla”. Y creo que eso es importante relevar en este minuto en tu trabajo que vas a hacer, porque se ha dado como dice la directora a veces muy espontáneamente, pero también nosotras hemos pedido ayuda.

**Entrevistador:** Entonces las experiencias que estamos teniendo en este contexto actual ¿Han servido de alguna manera para potenciar el trabajo colaborativo según su punto de vista?

**Utp:** Sí, sí.

**Directora:** Definitivamente, concuerdo con la profesora.

**Entrevistador:** Entonces con esa pregunta termina el primer eje temático de la entrevista y ahora paso de plano ya a lo que es el trabajo colaborativo institucional, que tiene que ver a lo que conversamos al principio antes de comenzar la entrevista que tiene que ver con el plan de formación local, que es lo que existe en la escuela, algo más documentado.

La primera pregunta ¿Existe un plan de formación local en la escuela que de alguna manera materialice y organice el trabajo colaborativo docente?

**Directora:** De que existe, existe, pero hay que ser bien realistas, ya hace tres años para atrás de un día para otro nos dijeron que había que hacer el plan de formación ciudadana, esos que tu decías que era como seis (Directora: “sexualidad, afectividad y género”) toda esa cantidad de, y resulta que hasta el día de hoy nunca hemos tenido el tiempo y la tranquilidad suficiente para poder elaborar eso en calma y meditarlo bien, entonces tenemos hechos, está escrito, pero fue un trabajo, yo no sé si ustedes lo recuerdan pero fue años atrás, en que hicimos una jornada nos juntamos en grupos y trabajamos en eso y eso es lo

que representamos, pero después hemos tenido la instancias para poder revisarlo bien, actualizarlo mejorarlo y entonces está lo del PEI, esta todo y se están haciendo cosas, pero yo creo que el documento oficial, el documento escrito es algo que está al debe yo creo que le faltan cosas.

**UTP:** Nosotros en el PIE, en el proyecto educativo institucional, no, perdón en el plan de mejoramiento educativo en el PME, nosotros tenemos una acción que apunta al desarrollo profesional docente y esa acción tenía que ver con la capacitación entre pares y para hecho habíamos destinado las horas de reflexión que nosotros la tenemos calendarizadas cada miércoles, pero también topamos ahí con obstáculos muy importantes que era que no todos los docentes podían participar de las horas de reflexión por sus horas de contrato, no todos los docentes tienen cuarenta, cuarenta y una, cuarenta y dos que es lo que le permitiría a cada uno de ellos estar presentes en esa hora de reflexión.

Si el año pasado (2019), pudimos tener algunas instancias donde tú también participaste acuérdate con xxx y otros colegas, que tenía que ver con la evaluación, con las formas que nosotros podíamos o las distintas formas que nosotros podíamos evaluar a nuestros estudiantes, antes también no habían participado ustedes, pero cuando nos habíamos juntado en horas de reflexión, xxx había expuesto algunas estrategias que ella usaba para la comprensión lectora, otras xxx también mostró estrategias que él usaba en las clases de geometría y matemáticas, y eso fue como una auto-capacitación y donde muchos de nosotros pudimos conocer las estrategias que ellos utilizaban para el desarrollo de sus clases.

No fue sistemático porque no siempre teníamos el tiempo para poder realizar estas actividades, porque siempre a nosotros nos están pidiendo cosas desde parte del sostenedor que eran para ayer, entonces como tenemos que cumplir con nuestro sostenedor, hay veces que hemos tenido que aplazar las horas de reflexión y después vino este asunto del estallido que estuvimos mucho tiempo sin clases; y esa actividad que yo te digo de capacitación la teníamos planeada para el segundo semestre, como el año pasado terminamos el primer semestre el nueve de agosto, entonces nosotros después de irnos a fiestas patrias y el aniversario de la escuela, entonces dijimos “después de fiestas patrias comenzamos con este plan de formación docente”, donde teníamos incluso... le habíamos pedido a la xxx que si alcanzó a hacer algo, la fonoaudióloga, después teníamos a la xxx que iba hacer otra presentación y ya teníamos convencida también a la xxx y a xx. Después vino este asunto del estallido social, vino la recuperación de clases nos enfocamos en eso y no lo hicimos, el plan como dice la Directora como plan no lo tenemos bien elaborado en un papel, pero si teníamos acciones en el plan de mejoramiento educativo que apuntaban al plan de desarrollo profesional docente, que lamentablemente por estas cuestiones de contingencia no se ha podido llevar a cabo, pero si existía preocupación del equipo directivo para que hubiese una auto capacitación porque tenemos profesionales muy capaces de ayudarnos a mejorar nuestras prácticas.

**Directora:** Otro factor aparte de lo que dijiste xxxx muy bien, habría que agregar que en el periodo que los profesores que son evaluados que hay que darles un tiempo para que puedan elaborar el portafolio, nosotros nos veíamos en la obligación que en la mayoría de los casos teníamos que sacar ese tiempo de la hora de reflexión docente, por lo tanto, hubo periodos en que prácticamente no se hizo reflexión docente además de todo los otros elementos que dijo xxxx. Porque nos quedábamos con muy pocas personas, entonces se trató de aprovechar ese tiempo, pero tampoco era tan significativo o representativo, no tan representativo porque no estaban todas las personas o por lo menos hubiesen estado la mayoría, hubo periodos en que nos quedamos con muy pocas personas como para poder trabajar en este tipo de documentos que son importantes, entonces a pesar de eso siempre hemos tratado de realizarlo de hacerlo, pero nos falta formalizar eso en el documento, elaborar un buen documento con respecto a eso, pero las dificultades ya mencionadas son y han sido un impedimento.

**Entrevistador:** Bien, entonces, lo que me decían ustedes, como para sintetizar sus ideas, es que existe... no existe el plan de formación local, el documento terminado, escrito, traspasado, pero las acciones, la experiencia y también un poco las acciones que se declaran dentro del PME, entre comillas lo único que falta seria reunir todo esto y llevarlo al papel. ¿Es correcto lo que acabo de sintetizar?

**Directora:** O sea, hay un documento en la actualidad que no representa realmente lo que se está haciendo. No está actualizado, eso. Eso podría ser como un resumen. Hay un documento no actualizado. Y todo lo demás que dijiste sí, porque las acciones se están realizando, se están haciendo. Han ido, digamos, aumentando, mejorándose en el camino, han ido surgiendo cosas con la experiencia, con las situaciones, pero sí, el documento, como te digo, existe un documento, pero no es lo que realmente debería, no está actualizado para lo que estamos haciendo en este momento.

**Entrevistador:** Y lo que se está haciendo o estas acciones ¿Cómo se construyeron desde dónde nacieron?

**UTP:** Las acciones propiamente tal nacen por un requerimiento de la misma plataforma del plan de mejoramiento educativo porque allí decía que nosotros debíamos vincular las acciones que proponíamos en el área de gestión curricular, en el área de liderazgo o en el de convivencia o la administración de recursos que son las cuatro áreas del plan de mejoramiento educativo y nos mencionaban que todos estos planes que el Ministerio de Educación nos solicitaba a nosotros, que vinculáramos las acciones, y por eso, por esa razón nos vimos en la necesidad de establecer algunas acciones que apuntaran a unos de esos planes, porque no podíamos, por ejemplo, pasar a otras área si no teníamos vinculada al menos una de las acciones del plan de mejoramiento educativo. Era como un requisito para.

**Entrevistador:** Como para entender bien esta idea, entonces, estas acciones que están en el PME ¿Nacen por iniciativa del equipo directivo, nacen por iniciativa de profesores o nacen por iniciativa de algún equipo que quiso llevarlas al PME?

**UTP:** Nosotros en reuniones de equipo directivo siempre, cuando estamos planeando nuestro trabajo o cuándo a comienzo del año estamos proyectando nuestro trabajo anual, pensamos en qué estamos, hacemos una auto-evaluación y pensamos y diagnosticamos en qué estamos fallando, qué es lo que nos hace falta y en primera instancia, hace varios años que nos hemos topado que a nosotros nos faltan diversidad de estrategias para evaluar a nuestros estudiantes. Entonces, primero, estábamos las tres, pensando en cómo lograr que aquellos colegas que hicieron magíster o que tienen otra experiencia en otro tipo de establecimiento, pudieran auto-capacitar a su pares para mostrarles que no solamente podemos hacer una prueba para evaluar y que no solamente existe la pauta uno al siete, sino que existían también otras formas de evaluación, que es lo que plantea ahora el decreto n°67 y por eso también nace la necesidad de implementar acciones en el plan de mejoramiento que nos permitiera, como comunidad educativa, actualizarnos un poco en lo que tenía que ver con la parte de estrategias metodológicas y formas de evaluación.

**Directora:** Sí, yo agregaría que también todas esas reuniones a las que hemos ido y las reuniones a través de xxx, la coordinadora, u otras reuniones que hemos tenido... Son temas que siempre se están tratando, entonces también ahí nos van dando a veces orientaciones o ideas incluso. También se toman unas ideas, con respecto a la experiencia de otro establecimiento, porque generalmente tenemos que estar contando lo que estamos haciendo o lo que pensamos realizar y así como algunos podrán tomar idea de lo que nosotros estamos haciendo, a veces nosotros también lo hacemos con la experiencia de otros establecimientos porque nos parece adecuado, obviamente lo adecuamos a nuestra realidad porque es distinta, pero esas reuniones de red y las reuniones a nivel de corporación también han dado orientación y han dado sugerencias o ideas con respecto a este tema y eso también lo tomamos cuando nos parece que es atingente, que es adecuada.

**Entrevistador:** Y, ¿Con qué herramientas institucionales cuenta la escuela para llevar a cabo esta tarea? A que me refiero con herramientas institucionales, por ejemplo; horario fijados, horas asignadas, espacios. ¿Cuáles son estas herramientas, para poder realizar la acciones de trabajo colaborativo?

**UTP:** En este minuto está dado por la hora de reflexión. Es allí donde nosotros tenemos asignado el momento para hacer este trabajo.

**Directora:** De hecho, uno de los puntos que evaluamos el año pasado como equipo directivo fue ese y cuando dejamos conversado, cosa de que, a principios de este año, xxx como inspectora tenía que fijar con cada uno donde los funcionarios los horarios de permanencia en la escuela, le diera prioridad a los tiempos de la tarde del martes para el consejo profesores y del miércoles para la reflexión docente. No que estuvieran repartidos en otros días, porque si no queda para el trabajo individual nada más y nos interesaba reunirnos. O sea, es un tema que lo tuvimos presente, pero no lo hemos podido llevar bien a cabo, pero era la intención.

**Entrevistador:** Como les decía antes de hacer ese corte, hay algunas cosas que ustedes ya me han respondido, por ejemplo, la siguiente pregunta tenía que ver con saber con qué cuenta la escuela a nivel de funcionarios para realizar esta tarea, me refiero a la tarea del

trabajo colaborativo, ¿Existe disposición? Hay cosas que ya han ido hilando en su conversación, pero ¿Con qué cuenta la escuela para esto?

**UTP:** Nosotros con la directora cuando hemos pedido a distintos profesionales, para que nos colaboren en estas instancias, generalmente somos bien recibidas. Nadie nos ha dicho que no. Cuando le hemos pedido a la fonoaudióloga, a la psicóloga. Cuando le hemos pedido, por ejemplo, a ustedes mismos el año pasado, que nos orientaran que nos ayudaran un poco a mostrarles a los colegas que había diversas formas de evaluación. Hay, yo creo que hay personal idóneo para auto-capacitarnos a nosotros. Lo que pasa es que muchas veces los tiempos no nos han acompañado y creo que por eso, aunque suene como excusa recurrente, no lo hemos podido llevar a cabo, pero disposición de la gente hay, personas preparadas en nuestra escuela hay también, y personas con la capacidad de querer compartir también. A veces en eso se topa un poco porque a veces hay personas que son un poco más egoístas y reticentes a compartir lo que ellos manejan, pero la gran mayoría si está dispuesto a colaborar con nosotros y nosotros siempre le agradecemos muchísimo, porque sin la disposición de esas personas, muchas de las actividades que nosotros programemos, por más que las programemos súper bonitas, si no contáramos con la disposición de esas personas, no podríamos hacer nada, pero lo poco que se ha hecho ha sido gracias a la disposición de aquellas personas.

**Directora:** En generales muy buena la disposición de la mayoría, te diría que son ciertos casos de personas que les gusta trabajar en forma individual, más independiente, pero son los menos. Entonces eso permite que se puedan realizar las cosas y esta instancia de poder ayudarse unos con otros, es mutuo, o sea va para todos lados. Es como por ejemplo nosotros ayer estamos preocupados cómo hacerlo, “xxx lo hemos tramitado tanto.” ¿Cómo lo hacemos, ¿Cuándo lo hacemos?

**UTP:** Claro, y justo se nos dio este tiempo porque teníamos otra reunión, entonces como la otra reunión se suspendió dijimos ya, aprovechemos este tiempo para poder...

**Directora:** Pero eso uno lo percibe, lo siente, en estos turnos, que es lo que estamos viviendo actualmente. La primera respuesta del 99% es altiro sí, ¿Cuándo? Hay otros que solitos: “xxx dígame cuando me necesita porque yo, usted sabe que yo estoy dispuesta.” Haciendo, como les decía, cosas que de repente no nos corresponde, pero como hay que sacarlo adelante, ahí están. Se quedan más tiempo, se organiza de alguna manera. Entonces eso es impagable. Y eso es algo que nosotros valoramos mucho y la verdad de las cosas es lo que permite poder sacar adelante muchas cosas que, si nos estructuráramos solamente en lo que “cada uno debería realizar, debería hacer” en el tiempo preciso, no sé, no podríamos concretar. Así que eso yo creo que es algo muy fuerte que tenemos la escuela, muy valioso que hay que cuidar, que hay que proteger y que nosotros, repito, lo valoramos mucho. Y tratamos de responder también desde la misma manera, eso es otra cosa.

**Entrevistador:** Entonces en la escuela existe el recurso humano para llevar a cabo esta tarea. Y ¿cuáles son los planes de desarrollo profesional docente a futuro que tiene la escuela? ¿Existe aún algún atisbo de idea o algo ya pensado, conversado, acerca de trabajo, de desarrollo profesional docente a futuro?

**UTP:** Es que nosotros, yo te lo planteé previamente, nosotros, nuestros dos propósitos eran: mejorar las formas de evaluación de los estudiantes, ese era uno y el otro era poder aunar estrategias metodológicas en distintos niveles y en distintas asignaturas que han sido exitosas. Entonces para eso los colegas deben compartir en alguna instancia; cómo lo hacen, cómo les ha resultado y a ver si otro colega puede replicar eso en otro nivel, en otra asignatura y después contarnos como va yendo. Para allá nosotros principalmente apuntamos, a eso, pero yo creo que ahora también mirando lo que nos tocó vivir, tendríamos que capacitarnos en el uso de las nuevas tecnologías, porque de verdad igual hay cosas que no manejamos de buenas a primera, tenemos que estar pidiendo auxilio.

**Directora:** Es verdad, es verdad.

**Entrevistador:** Entonces en los planes que se tienen en la escuela, sobre desarrollo profesional, es ir profundizando lo que se está haciendo, lo que ya se viene realizando hace bastantes años.

Con esto que viene ahora termino el segundo eje de la entrevista y vamos a entrar ya en la recta final, porque la parte última del eje es un poquito más cortita. Me gustaría saber si ¿Existe algún mandato, alguna exigencia o requerimiento de parte del empleador, del sostenedor, para llevar a cabo un plan de formación que fomente el trabajo colaborativo en la escuela?... ¿Hay alguna exigencia, un requerimiento por parte del sostenedor?

**Directora:** No, yo creo que no... No, porque en el fondo es un tema que está vigente, que sabemos que hay incorporarlo porque es importante, pero no hay una exigencia así directa de “tiene que estar” tal cosa, porque en otros aspectos las hay, normativas de... “tienen que decirlo, tienen que incluirlos y de tal manera porque si no... si no, no va a funcionar esto o hay que justificar tal cosa, por lo tanto tienen que incorporar tal situación, tal acción”, por ejemplo, pero en este aspecto no, como decía delante:, las reuniones que tenemos, ya sea con nuestra coordinadora, son temáticas que a veces se tocan, este año no ha sido el caso porque la prioridad a estado centrada en otros aspectos, pero años anteriores si se ha hablado, pero como normativa, como exigencia no está dicho.

**Entrevistador:** O sea, ahí el sostenedor no interviene entre lo que exige el Ministerio, no recalca sino que lo da, porque la escuela lo tiene que hacer y lo están haciendo, ¿Eso es básicamente lo que sucede?

**UTP:** Lo que pasa es que para elaborar un plan de mejoramiento educativo hay una coordinación entre las escuelas y los asesores técnicos de la corporación y con ello vamos realizando cada una de las acciones, y de repente el asesor técnico revisa nuestro plan de mejoramiento y dice “no han vinculado este plan de formación ciudadana, por ejemplo, con ninguna actividad del plan de mejoramiento, tienen que hacerlo”, entonces nosotros, antes que nos digan vinculen tal o cual actividad, nosotros ya en la experiencia de trabajar juntas con la directora estos cinco años prácticamente que nos ha tocado hacer el plan de mejora, nosotros decimos ya; esta actividad va a apuntar para tal plan, entonces como que ya nosotros asumimos que tenemos que mostrarlo ante el plan de mejoramiento, pero el sostenedor en ningún momento nos dice es obligatorio que ustedes lo tengan que poner o

vincularlo con alguna acción del plan de mejoramiento, pero nosotras sí lo hacemos porque creemos que es necesario.

**Directora:** Claro, no y lo otro que, cómo dijiste tú hace algún rato xxx, en la plataforma, entre comillas, nos obliga porque tenemos que vincularlos con estos programas, entonces tienen que estar en alguna parte, eso es como que ya uno sabe que tiene que estar, entonces tenemos que incorporarlo y como sabemos que hay cosas que nos han resultado o que sabemos, ya hemos analizado, que hay que mejorar, entonces está siempre presente, pero una normativa así que te diga tiene que estar tal cosa, de tal manera, eso no, eso no se da.

**Entrevistador:** Se entiende, entonces es algo que ya se hace porque es parte de la labor de las escuelas. Ahora sí paso al último eje y como le dije hace un ratito hay algunas cosas que ya me respondieron, por ejemplo la siguiente pregunta tiene que ver con qué hace falta en la escuela para lograr actividades de trabajo colaborativo, ya me respondieron por ahí que se necesita un poco más de tiempo, que es lo que, en todos lados, no solamente adentro de la escuela. Siempre el tiempo hace falta mucho y no sé si quisieran agregar algo más o básicamente es tiempo lo que se necesita para lograr actividades de trabajo colaborativo.

**Directora:** Mmm, el tiempo es lo más serio digamos... y el otro el punto que dijimos delante fue que algunas personas, a pesar de que son pocas, son la minoría, les gusta trabajar en forma individual por una cosa de costumbre, de forma de ser, de formación, pueden haber miles de razones, pero uno aspira siempre a que sean todos, para mejorar, entonces podríamos ir trabajando para ir mejorando ese porcentaje de personas que están con esta actitud de incorporarse en el área de la formación colaborativa, de trabajo colaborativo.

**UTP:** Y yo creo que también lo que falta un poco es no ser tan “yoyoísta”, es decir que los colegas que están tratando de contar su experiencia sean un poco más cercano, que tengan... voy a hacer una comparación...por ejemplo el Ministro de Salud que salió con el Ministro de Salud que asumió ahora, a lo mejor dicen lo mismo, pero lo dice de una forma distinta, más cercana, se muestra un poco más de empatía, entonces a veces ciertos colegas que ya tenemos muchos años de experiencia, me voy a incluir, nos molesta o nos hace como ruido cuando hay otra persona que tiene poca experiencia y da por hecho algunas cosas que a veces no son, entonces los colegas se sienten un poco incómodos, cuando está alguien, o está predicando y no está practicando. Entonces creo que por ahí también va. Las auto-capacitaciones tienen que ser un poco más cercanas, ser un poco más empáticos porque nosotros también, lo que tenemos muchos años de experiencia a veces cuidamos mucho nuestro metro cuadrado. Y nos vemos invadidos por estas cosas más modernas, que sin querer ahora las hemos tenido todos que utilizar, entonces pienso que eso también nos falta, como auto-convencernos a nosotros que todos podemos aprender de todos, no porque uno sea más viejo o porque el otro sea más joven si no que creo que todos tenemos algo que aportar y creo que por ahí hay un trabajo que hay que hacer, no sé cómo, no sé cómo se me ocurre llegar todos, pero debemos como tratar de convencer a los demás que todo nos sirve, eso.

**Directora:** Con respecto al mismo punto que estaba diciendo xxx, como para ahondar un poquito más. Hay un término que está muy de moda desde hace algún tiempo, que es la

inclusión. Pero resulta que cuando hablamos de inclusión generalmente sólo hablamos de los niños, de nuestros estudiantes. Pero yo pienso, y lo hemos conversado en el equipo directivo en varias ocasiones, y la inclusión no es solamente con los estudiantes, la inclusión es el aceptarnos nosotros también como seres distintos, que pensamos diferente, que podemos no estar de acuerdo en muchas cosas, pero eso no significa que voy a estar peleando contigo, que podemos escucharnos y respetarnos y puede que, digamos cosas completamente contrarias...ya, por ejemplo xxx me dice una cosa y yo le digo no, yo no estoy de acuerdo, pero eso no significa que vamos a andar peleando o que nos vamos a estar sacando eso en cara o que después no vamos a poder trabajar juntas, o que no nos vamos a saludar, no...vamos a seguir de la misma forma porque va a haber un respeto. Yo creo que esa palabra inclusión la tenemos que ampliar en nuestra comunidad educativa y esto lo digo directamente, abiertamente porque creo que eso nos falta a todos, a todos, porque ya; si Edison un día va y me plantea algo, y a veces ha pasado, pensemos en lo del otro día, pensemos en lo de la encuesta que se iba a mandar por ejemplo ¿Te acuerdas? Que es algo que está muy cercano, lo analizamos nosotros en el equipo directivo, mandamos un correíto diciéndole y explicándole los porqués... quedó ahí en carpeta para cuando sea el momento. Pero eso no significa que, “aaah como se le ocurre, quiere hacer cosas por su cuenta”, no sé. Uno podría intentar darle explicaciones a eso. O decir, “y ahora me está pidiendo esto para hacer su tesis”. ”No, yo le voy a decir que no”, o sea son cosas que nada que ver, o sea hay que separarlas. Y yo creo que esa inclusión podemos, tenemos que incluirla nosotros en nuestro quehacer, entre nosotros, yo creo que eso falta y eso nos va permitir poder realizar más acciones, tener un trabajo colaborativo mucho más productivo y va a ser incluso, más agradable para todos porque nadie va a andar con caras feas, enojado, molesto ni nada, aunque pensemos diferente, eso.

**UTP:** No y lo otro para cerrar un poco el tema, y cuando tengamos que decirnos las cosas... con respeto. Porque creo que eso falta, seamos jóvenes, seamos de edad mediana o seamos viejos que yo ya este año sí o sí el 2021 paso a la tercera edad, entonces creo que todo se puede lograr con mucho respeto y todos fuimos jóvenes también, fuimos impulsivos, de repente llegábamos y decíamos las cosas y los porrazos nos enseñaron a ser un poco más empáticos y creo que eso es lo que tenemos que cultivar ahora y creo que uno de los aprendizajes que tenemos que tomar de este tiempo de pandemia es, como dice la directora, incluirnos, pero no incluirnos porque presentamos una necesidad educativa especial, (Directora: no yo no dije es...\*risas\*) si no que incluirnos como personas. Incluirnos porque pensamos distinto, somos de décadas distintas, fuimos formados por distintas familias también, pero si trabajamos en educación hay un objetivo gigante que nos une, que es el servicio y nosotros siempre, yo eso nunca lo pierdo de vista, yo estoy al servicio del otro, no lo debemos perder de vista. Yo estoy al servicio del colega, estoy al servicio del apoderado, estoy al servicio de mi jefa la directora, estoy al servicio de mi empleador, porque esto es un apostolado. Ser profesor es un apostolado, no es el yo sé que existen, y siempre lo he dicho cuando me han entrevistado para otros estudios y para otras cosas, que hemos de todo en esta profesión, también hay profesores “ganapanes”, ya, que solamente son profesores porque le da estabilidad, porque si está en un colegio municipal mejor porque solo te tienen que hacer un sumario para echarlo y no va a perder el trabajo... y corre para el colegio particular subvencionado porque allá sí año a año lo pueden echar,



pero dan lo peor en el colegio municipal porque en ese colegio tiene una estabilidad laboral que les va a durar por muchos años, tal vez hasta que jubile, pero eso se ha perdido, la mística un poco de nuestra profesión, pero los que estamos en el equipo directivo, al menos, tuvimos las tres más de 20 años de aula, por ende, podemos sentir y pensar lo que sienten los profesores que están en el aula en este minuto y creo que en otros equipos directivos esto no se da, hay directores muy jóvenes que tienen siete u ocho años, que fueron alumnos en práctica míos, y que ahora están dirigiendo un establecimiento educacional y creo que todavía le faltan muchas herramientas y por eso también a veces hay muchas equivocaciones. Eso sería para cerrar.

**Entrevistador:** Perfecto, entonces yo para poder hacer una síntesis de las ideas que ustedes plantearon. Lo que faltaría entonces en la escuela para poder llevar a cabo el trabajo colaborativo, primero, ahí el principal sería el tiempo, después vendría siendo un poco lo que tiene que ver con la forma de trabajar que tienen algunos profesionales, que son un poco más, que trabajan de manera más individual. Por último, todo lo que tiene que ver con las relaciones interpersonales entre los trabajadores, trabajar un poco la humildad o los egos profesionales que se dan también en el establecimiento. Es como los ejes grandes que identifican como lo que falta para lograr un trabajo colaborativo ya casi perfecto. ¿Qué esperarían lograr al desarrollar un plan de acción basado en el trabajo colaborativo docente? ¿Que se esperaría? Por ejemplo, si se desarrollara un plan de trabajo colaborativo ¿Qué esperarían lograr en la escuela con eso?

**Directora:** Yo esperararía el poder lograr estos puntos que nosotros recién mencionamos como que están en contra. Sería un cambio para que este trabajo colaborativo abarcara ojalá el 100 por ciento de los funcionarios, hablemos en general, y de esa manera también podríamos mejorar muchos más en nuestra forma de trabajo, en la utilización de las herramientas pedagógicas, en el aprendizaje de los estudiantes. O sea, eso repercutiría en todo el quehacer educacional, en todo el establecimiento.

**UTP:** Yo quiero agregar que finalmente lo que yo esperararía es una mejora en los resultados, porque si bien es cierto nosotros no trabajamos para los resultados de las mediciones externas, sí nosotros, a través de los resultados del SIMCE por ejemplo, que es un dato duro que nosotros usamos cada año para el plan de mejoramiento educativo, para implementar algunas de las acciones que allí se ponen. Nosotros esperaríamos, yo creo, la mejora de los resultados de los aprendizajes mínimos de los estudiantes, porque el SIMCE de cuarto básico y antiguamente hace unos años atrás, el SIMCE de segundo. A mi realmente me gustaba mucho ese SIMCE en segundo porque era un dato importante que nos permitía saber si nosotros en ese primer sub ciclo habíamos logrado el proceso de lectoescritura con los estudiantes y el proceso de comprensión lectora. Nosotros, afortunadamente, en las dos mediciones de SIMCE de segundo en la cual participamos, obtuvimos muy buenos resultados y estuvimos por sobre el promedio nacional. Primero partimos con 247 puntos y después llegamos a 267 en el SIMCE de segundo, entonces quería decir que nuestras estrategias estaban dando resultados en el proceso de enseñanza de la lectoescritura y bueno, se suspendió, y luego en cuarto también nos da luces ahora para establecer y mejorar nuestro plan de convivencia, porque no solamente mide resultados en cuanto a aprendizajes, sino que también a otros ítems de la convivencia

escolar, que también redundan directamente en los resultados, entonces yo esperarí­a que a futuro el trabajo en equipo se viera reflejado en la mejora de los resultados. Nosotros trabajamos poquito en equipo hace dos años con los cuartos y donde el equipo PIE, donde las profesoras y yo como jefa de UTP nos dividí­amos en niveles y trabajá­bamos con los niños en el área de lenguaje y matemática y, si bien es cierto, no retrocedimos en los resultados, sí mejoramos nueve puntos en un área y once puntos en la otra. Entonces se vio el resultado del trabajo en equipo y eso que fue un trabajo a corto plazo, solo alcanzamos a trabajar tres meses en equipo. Entonces si el trabajo fuera desde el comienzo de año y con una mejor disposición de todos, yo creo que los resultados mejorarí­an enormemente.

**Entrevistador:** Entonces, ustedes dicen dos cosas distintas, pero que yo las identifico que son como complementarias. La señora xxx lo que espera lograr con un plan de desarrollo profesional docente es, de alguna manera, acabar con estas falencias que habí­amos conversado en la pregunta anterior, organizar el tiempo, trabajar las relaciones interpersonales y xxx lo que quiere lograr es los resultados. Son dos cosas distintas, pero son complementarias entre ellas.

**Directora:** Es complementario porque lo que yo dije va a llevar justamente a lo que dice xxx, es una secuencia, entonces lo que me faltó decir a mí lo dijo ella.

**UTP:** Nosotros trabajamos por lo general así. Cuando estamos redactando un documento, la directora inicia y yo termino o yo inicio y ella termina, pero siempre trabajamos así.

**Directora:** Sí, es verdad. Nos estamos mostrando tal como somos.

**UTP:** Trabajando en equipo en todas las instancias.

**Directora:** Y eso se ha ido dando siempre en forma natural, nos complementamos bastante bien en eso.

**Entrevistador:** Estamos llegando al final, me quedan dos preguntitas, pero las dos preguntitas son parecidas porque la primera tiene que con qué rol asumirí­an ustedes para llevar a cabo esta tarea, este plan de formación que busque, de alguna manera, lograr lo que acaba de decir xxx; mejorar los resultados y trabajar las falencias que ya conversamos anteriormente. ¿Qué rol asumirí­an?

**Directora:** Siempre el rol nuestro está en la parte del liderazgo, o sea tenemos que tratar de lograr mejorar estos aspectos que nosotros queremos mejorar, para eso tenemos que realizar acciones, conversaciones para suavizar asperezas. Siempre estamos mediando. Y no nos podemos abanderizar, o sea el rol de nosotras es liderar tratando de que las personas se sientan escuchadas, se sientan respetadas y podamos de ahí ir suavizando esas asperezas que se han ido dando, para poder seguir adelante en conjunto y trabajando, realizando este trabajo colaborativo que es el tema central en este minuto. A veces no es fácil porque hay personas que a veces se cierran mucho en una idea y cuesta sacarlas de ahí. A veces hay que dejar de cantar, hay que dejar que pase un poquito de tiempo y de ahí se retoma. Pero yo creo que es de liderar esto, necesitamos tener una visión amplia de lo que está pasando,

amplia en el sentido de que, en lo general, pero también en lo particular, qué es lo que está pasando con cada uno y eso es un trabajo bastante difícil, fuerte, desgastante, porque cada una de las personas es un mundo distinto. Nosotros manejamos mucha información en cuanto al aspecto personal, familiar, problemáticas... entonces sabemos a *grosso modo* el cómo ir trabajando o llegando a las personas, pero es un trabajo desgastante y a veces muy difícil porque también hay otras personas que uno las ve aproblemadas, pero uno no sabe qué les pasa, pero está en esa cabeza de tratar de organizar esto, es un tema difícil, entonces el rol principal es liderar y contribuir a mejorar las problemáticas que hayan para que podamos seguir trabajando colaborativamente y sigamos mejorando en ese aspecto.

“¿xxx está de acuerdo?”

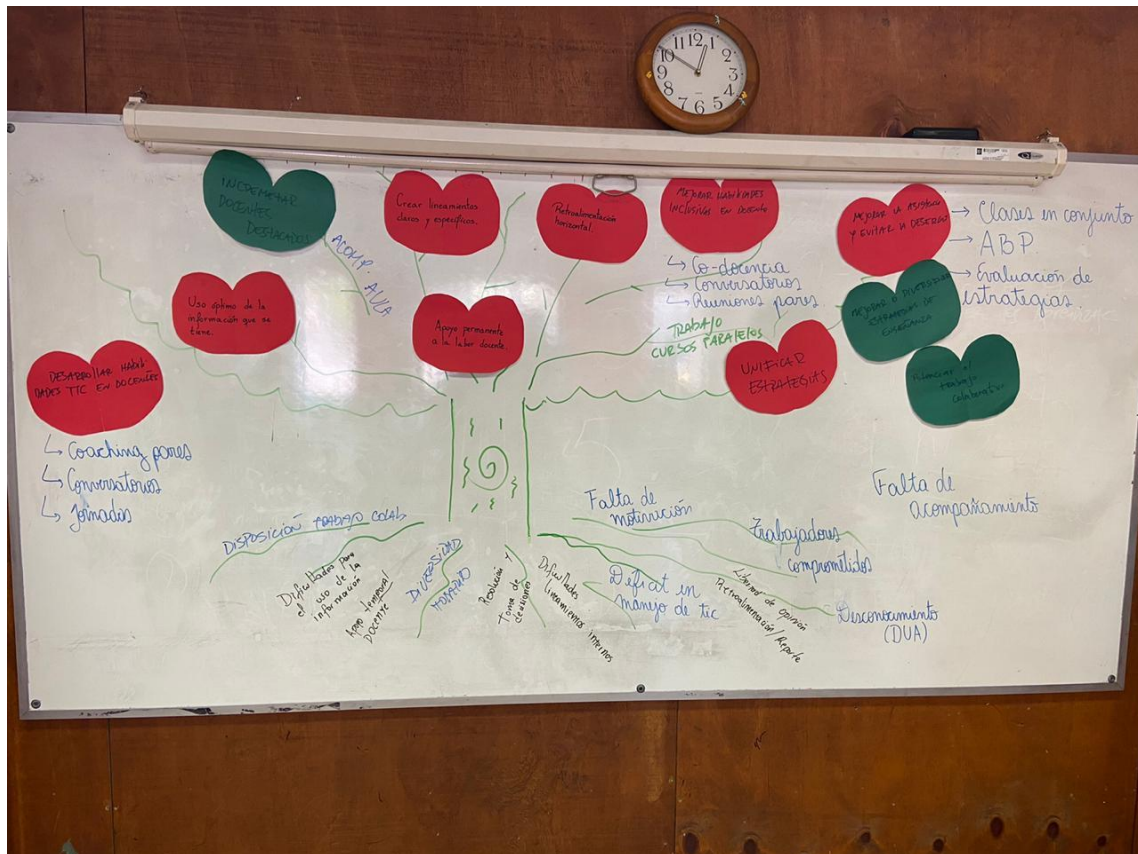
**UTP:** No si yo estoy de acuerdo, pero desde mi cargo... principalmente yo creo que mi rol es mas de acompañamiento porque generalmente, por mi actividad yo estoy revisando planificaciones, estoy revisando guías, le estoy dando sugerencias a los colegas, cuando estamos en el aula les acompaño algún minutito, otras veces voy a hacer el acompañamiento de la lectura, otras veces voy al kínder a contar un cuento, es decir, yo creo que, principalmente, es un rol de acompañamiento desde mi cargo de UTP, pero estoy plenamente de acuerdo, como dice la directora, como mi parte de conformar el equipo directivo es súper difícil.

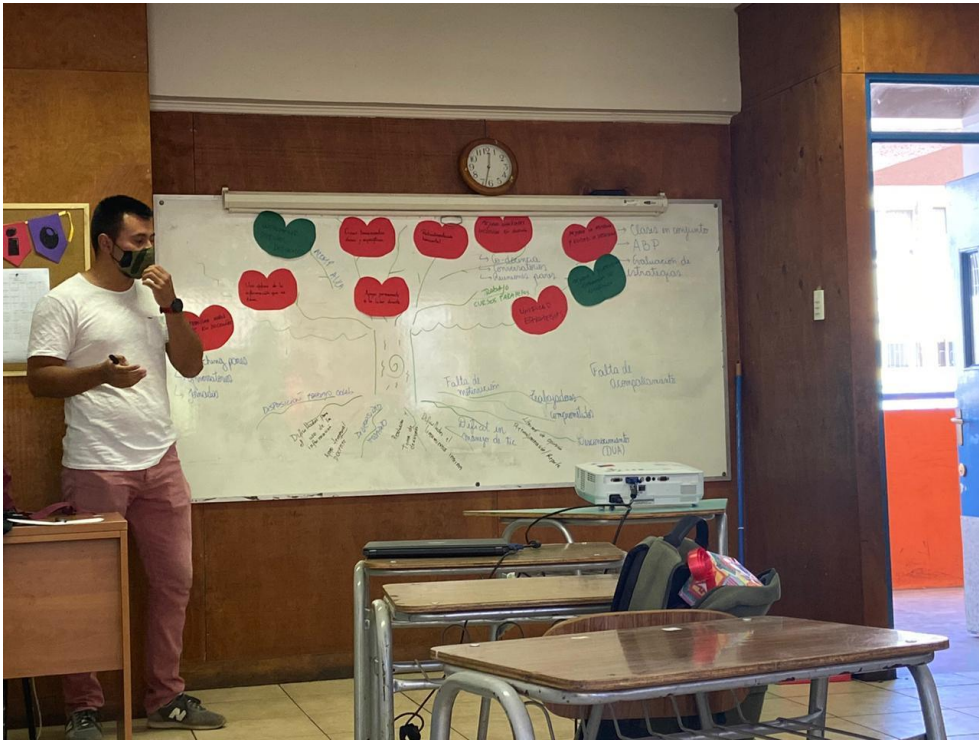
De repente nosotros tenemos nuestras mochilas, nuestras propias mochilas y tenemos que ponerle más carga a lo que ya estamos cargando en la parte personal y creo que es muy importante, muy relevante, el hecho de que, como dice la directora, de repente nos convertimos como en mediadoras, y no podemos darle el favor ni a uno ni a otro y después nos dicen que nunca quedamos mal con nadie, pero el problema es que nosotros queremos bajarle el perfil a veces a los problemas para que no se formen dos equipos y antagónicos, entonces es súper difícil estar en un rol de equipo directivo, sobre todo, yo creo que es más difícil ser director, pero en el rol mío también, de repente tengo ciertas complicaciones porque yo siempre digo que es más fácil trabajar con niños que trabajar con adultos.

Es muy difícil trabajar con adultos, somos complicados y muchas veces estamos dándonos cuenta que nos estamos equivocando, pero no cambiamos nuestra postura para no quedar mal frente a la persona con la cual estamos hablando, pero creo que en estos cinco años que la directora, se han pasado súper rápido, hemos tratado, hemos muerto en el intento de hacerlo lo mejor posible, muchas veces no le hemos dado “el palo al gato”, pero creo que tratamos de hacerlo lo mejor posible y lo otro bueno es que no hemos perdido en ningún momento nuestras instancias de reunión de equipo. Siempre hemos estado haciendo las reuniones, incluso ahora a la distancia, hemos mantenido el horario establecido y cuando nos surge alguna cosa o nos llamamos por teléfono, nos mandamos un correo en este minuto, o lo que tengamos más a mano para estar coordinadas, porque eso también de repente nos ha pasado, que dicen la directora dijo, la teresita dijo, la xxx dijo y nos tratan de indisponer, entonces eso lo aprendimos el año pasado, entonces ahora no, primero cualquier cosa que nos surja en la semana, si ya paso la reunión de equipo, nos volvemos a reunir, analizamos la situación y todas damos las mismas respuestas. Porque eso a veces eso nos podría llevar a nosotras a conflictos interpersonales entre el equipo, porque: ah pero si la

xxx dijo tal cosa, entonces al final nos indisponían entre nosotras, entonces ahora la estrategia que estamos usando es: siempre estar de acuerdo y cuál es la respuesta que vamos a dar para todos, eso.

## 6.2.6 Registros visuales taller de reflexión



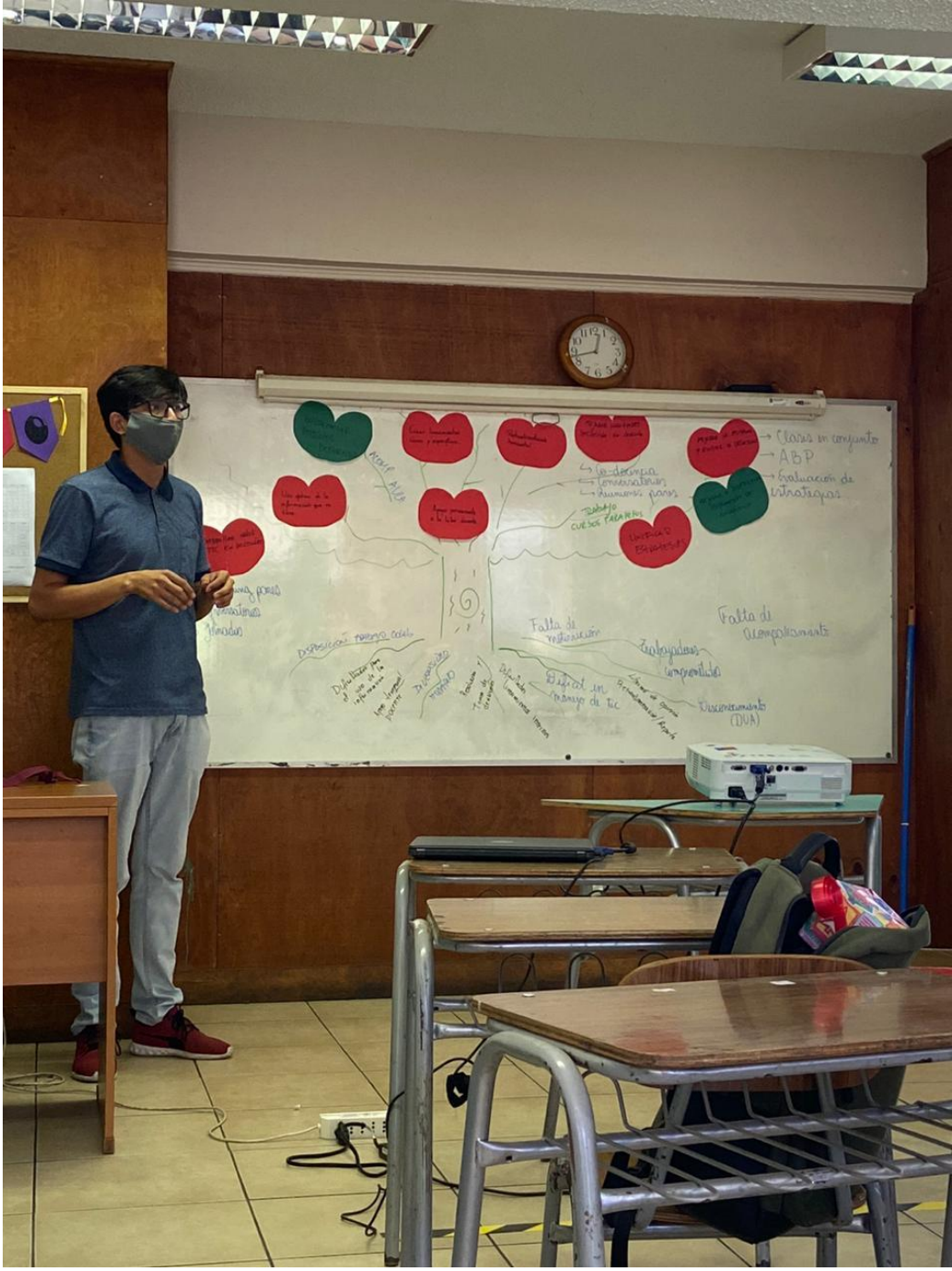














### 6.2.7 Carta Gantt

Actividad	Julio 2020	Agosto 2020	Septiembre 2020	Octubre 2020	Noviembre 2020	Diciembre 2020	Primer Semestre 2021
<b>Fase exploratoria: Objetivos específicos 1 y 2</b>							
Revisión de PME y PEI del establecimiento							
Entrevistas en profundidad, informantes claves							
<b>Fase de Análisis y reflexión pedagógica: Objetivos específicos 3 y 4. (1)</b>							
Entrevistas en profundidad							
Reflexión docente y evaluación del plan de acción							
<b>Fase de elaboración de lineamientos de DPD : Objetivo específico 5</b>							
Elaboración de lineamientos para la construcción del plan de formación local.							
Implementación de las acciones del plan de formación local							

Viña del Mar, jueves 8 de julio de 2021

Yo, Ximena Martínez Cañete directora de la escuela Libertador Bernardo O'Higgins de Viña del Mar, autorizo a través de este documento y señalo que no hay inconvenientes en que nuestro establecimiento aparezca mencionado en la tesis de nuestro docente/funcionario Edison Olguín Díaz.

A large, stylized handwritten signature in black ink, overlapping the printed name and title.

Ximena Martínez Cañete  
Directora