



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y ESTUDIANTIL
EN PROYECTO VINCULADO A RETENCIÓN Y CONVIVENCIA ESCOLAR PARA
LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA.

POR

Daniela Trinidad Castañeda Olave

Tesis presentada a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado académico/título profesional de Magíster en Educación con mención en Dirección y Liderazgo Educativo

Profesor guía

Maximiliano Hurtado Bottero

Noviembre, 2020

Santiago, Chile

©2020 Daniela Trinidad Castañeda Olave

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo las citas bibliográficas del documento.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por su apoyo incondicional, independiente de las decisiones que tome. No hay mejor certeza que saber que quienes te quieren estarán para dar fuerzas y no para juzgar.

A mi profesor guía, por responder mis correos y no permitir que cayera presa del pánico, considerando el contexto de pandemia que nos envuelve mientras presento este documento.

Al establecimiento y sus personas, por dejarme ser parte de esta iniciativa y vivenciar que, si se quiere, se pueden generar las condiciones para comenzar a establecer un cambio que permita volver real la sociedad que todos y todas queremos construir en esta franja de tierra llamada Chile.

Finalmente, a todos y todas, amigos, amigas y amores, quienes, con su paso por mi vida, me han enseñado que las estructuras están para desaprenderlas y que la vida está conformada por múltiples posibilidades, tantas, que no vale la pena encasillarnos en moldes de antaño que no nos permitan ser felices.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. CONTEXTUALIZACIÓN.....	13
2.1 Matrícula y resultados.....	15
2.2 Organigrama y profesionales del establecimiento.....	17
2.3 Modelo del colegio.....	20
3. ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	21
3.1 Liderazgo en la escuela.....	23
3.2 Liderazgo en los estudiantes.....	25
3.3 Convivencia escolar.....	26
3.4 Relación entre liderazgo, convivencia escolar y deserción.....	29
4. CONFIGURACIÓN DEL CASO: ANTECEDENTES DEL COLEGIO Y MI SOL	30
5. RELEVANCIA DEL CASO.....	32
6. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	36
6.1 Objetivo General.....	36
6.2 Objetivos específicos.....	36
7. METODOLOGÍA.....	36
7.1 Preguntas orientadoras.....	38
7.2 Criterio de elección de la institución educativa.....	39
7.3 Muestra y criterio de elección de los participantes.....	40
7.4 Técnicas de investigación.....	41
7.5 Mecanismos de credibilidad: Triangulación de datos.....	43

7.6 Plan de análisis	45
8. Recorrido de análisis metodológico y resultados.....	47
8.1 Resultados: “Claustro de Estudiantes”.....	48
8.2 Resultados: Análisis Encuesta de Convivencia Escolar.....	54
8.2.1 Resultados por pregunta.....	55
8.3 Resultados: Notas de Campo.....	63
8.4 Resultados: Entrevistas.....	68
8.4.1 Categoría 1: Impacto de Mi Sol.....	71
8.4.2 Categoría 2: Elementos de gestión a considerar.....	73
8.4.3 Categoría 3: Perfiles de los cargos.....	76
8.4.4 Categoría 4: ¿qué es Mi Sol?	81
8.4.5 Categoría 5: Con quiénes trabajamos.....	84
8.4.6 Categoría 6: Creencias.....	88
9. CONCLUSIÓN.....	91
10. PROPUESTA DE MEJORA.....	97
10.1 Matriz Propuesta de Mejora.....	102
11. DISCUSIÓN.....	110
REFERENCIAS.....	112
ANEXOS.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 8.1: Categorización documentos, técnica de recolección y participantes..	48
TABLA 8.2: Categorías emanadas de los enunciados codificados del Claustro de Estudiantes.....	51
Tabla 8.3: Reagrupación de la codificación en categorías más relevantes del Claustro de Estudiantes.....	53
Tabla 8.4: Categorías emanadas de los enunciados codificados de las Notas de Campo.....	65
Tabla 8.5: Categorías emanadas de cada entrevista realizada a los distintos actores de la comunidad educativa.....	70
Tabla 8.6: Supracategorías emanadas del análisis de la codificación realizada.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2-1: Rango de aprendizaje en evaluación de Comprensión Lectora 5° básico.....	16
FIGURA 2-2: Rango de aprendizaje en evaluación de Comprensión Lectora 6° básico.....	16
FIGURA 2-3: Rango de aprendizaje en evaluación de Comprensión Lectora 7° básico.....	17
Figura 2 – 4: Organigrama académico del establecimiento.	18
FIGURA 8-1: Pregunta 7, encuesta.....	56
FIGURA 8-2: Pregunta 8, encuesta.....	57
FIGURA 8-3: Pregunta 60, encuesta.....	58
FIGURA 8-4: Pregunta 62, encuesta.....	59
FIGURA 8-5: Pregunta 67, encuesta.....	60
FIGURA 8-6: Pregunta 69, encuesta.....	61
FIGURA 8-7: Pregunta 74, encuesta.....	62

RESUMEN

El objetivo y propósito de este estudio fue elaborar una propuesta de mejora a partir del análisis de diversas fuentes que permitieran entender los significados asociados a las prácticas ejecutadas en el proyecto Mi Sol y mediante qué acciones se podría generar una implementación más adecuada del mismo. Para ello, se recolectaron datos de cuatro fuentes distintas: observación participante de encuentros entre los integrantes del proyecto y de un “Claustro de Estudiantes”; una encuesta de convivencia escolar aplicada desde I hasta IV medio y entrevista semiestructurada individual a los diversos colaboradores.

Posteriormente, se levantaron códigos relevantes a partir de un análisis con procedimientos basados en la “Teoría Fundamentada”, agrupándolos en categorías abarcadoras que permitieron entender de mejor manera los aspectos evidenciados en la investigación. De esta forma, se desprendieron de los datos algunas características de la comunidad, como son los valores compartidos, la falta de una iniciativa transversal frente a la deserción y sus factores, y la incipiente articulación de discurso que permee a la comunidad logrando aumentar su sensación de eficacia colectiva.

Este estudio de caso finaliza sugiriendo incorporar activamente a la comunidad, generar un monitoreo intensivo de los objetivos y cumplimiento de indicadores del proyecto e involucrar de manera más directa a las familias de los estudiantes que se busca beneficiar directamente a través de Mi Sol.

PALABRAS CLAVE

Deserción escolar, Retención Escolar, Gestión de Proyectos Educativos, Convivencia Escolar

ABSTRACT

The objective of this study was to elaborate an improvement proposal based on the analysis of different resources that would allow us to understand the meaning related to the practices carried out and which actions could generate an adequate implementation of Mi Sol. For this, it collected data from four sources: Participant observation in meetings between the members of the project, participant observation of a students' cloister, a coexistence school survey applied to students from 7th grade to 12th grade and an individual semi-structured interview to the different collaborators of Mi Sol.

Afterwards, it was made an analysis of the procedures based on the "Grounded Theory", raising significant codes that gave an account of the phenomenon studied, grouping them into comprehensive categories that allowed a better understanding of the aspects evinced in this research. In this way, some characteristics of the community emerged from the data, such as shared values, the lack of a transversal initiative in the face of desertion and its factors, and the incipient articulation of discourse that permeates the community, increasing its sensation collective efficacy.

This case study finishes by suggesting the active incorporation of the educational community, to generate an intense monitoring of the objectives and the accomplishment of the project indicators and to involucrate, more directly, to the students' families that are benefited by Mi Sol.

KEY WORDS:

School dropout, School retention, Management of Educational Projects, School Climate.

1. Introducción

En el contexto actual en el que se encuentra el país y el mundo, los roles de las instituciones se ven cada vez más permeados por fuerzas externas que las obligan a actualizarse para poder responder a los desafíos que se van sumando a nuestra sociedad. En este sentido, las escuelas como instituciones que reproducen el orden social tienen la urgente necesidad de incorporar en su actuar ya no solo aspectos pedagógicos y académicos, sino también formar desde el ser para que sus educandos logren sus diversas metas.

Así como hay estudiantes que tienen objetivos claros vinculados a estudios superiores o desarrollo profesional, y que, en consecuencia, encuentran en el aula y comunidad educativa las condiciones para formarse; hay otro grupo de alumnos y alumnas que no poseen motivación para estudiar y no desarrollan un sentido de pertenencia con el establecimiento. Si a esto se les suma la escasa red de apoyo desde las familias o la repetencia en cursos anteriores, la autopercepción sobre ellos mismos como estudiantes no es la más positiva. En palabras de la directora del establecimiento estudiado:

“muchas veces hay una familia que, por el contexto en que vive, por la situación socioeconómica, no puede estar tan presente para poder colaborarle al estudiante o para insistir o para generar un lazo con el colegio para que pueda salir adelante” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019)

Para este grupo de alumnos y alumnas, el camino de la deserción escolar se abre y se vuelve más factible que continuar en un sistema que no los incluye o incorpora.

En este estudio de caso, el problema que justifica su realización considera dos componentes: En primer lugar, anteriormente, en el establecimiento ya se habían realizado intervenciones de manera local sobre aquellos estudiantes que no respondían a las normas de Convivencia Escolar o expectativas educativas, ya sea a través de citaciones al apoderado o conversaciones de carácter formativo con el alumno, sin embargo, los nombres de las y los estudiantes se seguían repitiendo cuando de disrupciones en el aula

o riesgos de repitencia se trataba, sin lograr ver un avance ni en sus comportamientos ni en sus calificaciones, manteniéndose en mayor o menor medida el número de estudiantes que salían del colegio sin certeza de volver a la escolaridad. En segundo lugar, el equipo de gestión ya había implementado otras iniciativas cuyos objetivos guardaban relación con fortalecer el sentido de pertenencia con el colegio y mejorar aquellos aspectos relativos al clima de aula, pero ya sea por falta de control de gestión o poca claridad en las tareas, estos proyectos terminaban sin una evaluación que permitiera dilucidar un mejor uso de los recursos para lograr los fines que se proponían. De esta manera, no se detectaban amenazas o fortalezas replicables para la consolidación y mejora de los mismos.

A partir de ambos problemas, el presente proyecto de investigación tiene por objetivo dilucidar cuáles prácticas de liderazgo y gestión permitirán fortalecer la sostenibilidad de “Mi Sol”, qué aspectos son clave en la gestión de una iniciativa de estas características y cuáles fueron los aciertos y desaciertos en función de lo que la directora esperaba lograr y lo que pasó en verdad en la institución educativa, plasmando estos aprendizajes en una propuesta de mejora.

Para conseguir estos objetivos, el enfoque de esta investigación será principalmente de tipo cualitativo, debido a que es preciso recabar los significados que los actores educativos le asignan a sus praxis en lo que es la implementación de “Mi Sol” para encontrar aquellas gestiones que otorgan sentido al proyecto. En ciencias sociales, a este tipo de enfoque se le denomina “émico”, es decir, “la conducta social debe examinarse en los términos de las categorías de significados (conceptos, tipologías, etcétera) de las personas que se estudian” (Taylor, 1994). De esta manera, se utilizaron tres técnicas de recolección de información:

1. Observación participante: Se observaron reuniones de planificación de los actores involucrados en la implementación del proyecto, logrando vislumbrar convergencias y disidencias entre los propósitos de Mi Sol y lo que estaba ocurriendo en estos espacios.

Se observó también una jornada de estudiantes en las que compartieron sus impresiones sobre la convivencia escolar en el establecimiento.

2. Entrevistas semiestructuradas: Realizadas tanto a la directora del establecimiento como a los estudiantes que cumplían un rol de guías de sus compañeros más pequeños, y aplicada a la profesora jefe del programa, de estos instrumentos de recolección de información se logró, mediante un análisis con metodología basada en la teoría fundada, recabar los significados que los participantes le asignaban al rol del proyecto, los valores que cimentaban su participación y aspectos clave que debían considerarse para una próxima oportunidad en que este se aplicase.

3. Encuesta de Convivencia Escolar: Realizada al inicio de la implementación, permitió contar con datos que lograron caracterizar mejor a los grupos humanos que conforman la comunidad educativa del establecimiento, además de marcar el acento en aquellos aspectos que debían ser mirados con mayor detenimiento. Esta encuesta no es de elaboración propia, sino que corresponde a un instrumento del Instituto de Evaluación y Asesoramiento (IDEA) utilizado para un estudio llamado “Primer Estudio Nacional de Convivencia Escolar” realizado en el 2005 y solicitado por el Ministerio de Educación y la UNESCO.

La pertinencia de estos tres instrumentos previamente descritos se justifica dado que permitió realizar una triangulación de la información que permitió el cumplimiento de los propósitos del presente Proyecto de Magíster, dándole un carácter más objetivo a una investigación que de por sí suele clasificarse como una de tipo más subjetiva.

Cabe mencionar, en primer lugar y en resguardo del propósito de este estudio de caso, que la investigadora se desempeña como docente en el establecimiento estudiado, lo que fue a su vez el puntapié inicial para tener interés en esta iniciativa -en función de la mejora al clima escolar que se podía evidenciar- y, en segundo lugar, que hubo participación en la implementación del proyecto. Ambas condiciones facilitaron el contacto con informantes clave, logrando rapport con los entrevistados en situaciones formales o de observación participante.

El presente proyecto se estructura en 9 apartados:

- Contextualización
- Antecedentes teóricos
- Configuración del caso: antecedentes del colegio y de Mi Sol
- Relevancia del caso
- Pregunta de investigación y objetivos
- Metodología
- Recorrido de análisis y resultados
- Conclusión
- Propuesta de Mejora
- Discusión

Se espera que esta investigación se convierta en un documento que permita facilitar la implementación de un proyecto con las características de Mi Sol en una próxima oportunidad en el establecimiento educativo desde el cual surge.

2. Contextualización

El colegio que será objeto de investigación durante el presente estudio de caso se encuentra ubicado en la comuna de La Pintana, en la población Santo Tomás, lugar donde residen 55 mil habitantes en viviendas sociales, en un entorno que posee solo un consultorio con capacidad para atender hasta 10 mil personas, y donde la mayor parte de la locomoción colectiva circula por av. Santa Rosa. Esta población es llamada por los mismos pobladores como “ciudad dormitorio” debido a que sus habitantes se deben desplazar hacia otros lados del gran Santiago para trabajar.

El colegio, por su parte, pertenece a una red educacional con 20 años de antigüedad compuesta por 12 establecimientos. La institución educativa, en particular, nació el 30 de mayo de 2003 bajo el marco de un Proyecto Educativo Institucional que busca “ofrecer a

niños(as) y jóvenes de sectores de escasos recursos una educación de calidad, desarrollando un proyecto católico e incentivando el compromiso de las familias con la formación de sus hijos(as)".(p.3, Reglamento Interno) En concordancia con el PEI, el establecimiento posee una capilla en donde los niños y niñas asisten a liturgia al menos una vez al año, tienen 15 minutos de oración en las mañanas y 15 minutos de reflexión todos los días a las 12 pm.

Respecto al nivel de involucramiento de los padres y apoderados en los eventos del establecimiento, este solo se evidencia en la asistencia a reuniones mensuales (cuyo índice de participación es bajo en la mayoría de los cursos) y el apoyo que entregan estos adultos a actividades como la fiesta de la chilenidad, realizada en el marco de fiestas patrias. A su vez, la cantidad de apoderados que asisten a citaciones específicas para resolver con el profesor jefe o de asignatura situaciones académicas o conductuales también es baja, y por lo general, es proporcional la no presencia del apoderado con el desinterés del estudiante por mejorar su situación en el aula. En el caso de los estudiantes más pequeños, se han generado instancias donde los adultos asisten a clases junto a sus pupilos para ayudar a la normalización del aula, sobre todo cuando su alumno es el disruptivo. Esta estrategia ha fallado debido a que los apoderados asisten en un par de oportunidades y luego dejan de ir.

Atendiendo a estas situaciones, el colegio desplegó algunas estrategias durante el 2019 para que los padres se sumaran a las distintas instancias promovidas por la comunidad educativa, entre ellas, se generó una feria de emprendimiento y asesoría social en el mes de Noviembre del 2019, así como una mayor presencia del Centro de Padres y Apoderados en las reuniones de cada curso. El propósito de estas iniciativas guarda relación con el interés que existe por parte de la directora de generar un mejor vínculo con los apoderados y que estos sientan pertenencia al establecimiento.

Asimismo, la participación de los alumnos y alumnas es regularmente baja en instancias democráticas delimitadas como son la elección de directiva del colegio o la construcción de propuestas estudiantiles. Estas elecciones se dan una vez al año, cercanas al mes de

Mayo y duran aproximadamente 3 o 4 semanas. En una primera fase, los estudiantes inscriben sus candidaturas y presentan sus listas; luego, se promocionan por las salas de clase con autorización de los docentes y finalmente, se realiza el sufragio en una jornada única. Cabe señalar que el año 2019 se inscribió una sola lista y el voto era para validar si se aprobaba o no su elección. Para las directivas de curso, es el profesor jefe quien delimita el espacio en que se hará la elección (Orientación o Consejo de Curso) durante las primeras dos semanas de Marzo. Sin embargo, pese a que cada curso cuenta con directiva, a lo largo del año no existe mucho contacto y participación entre estos, lo que se demuestra en la baja asistencia por parte de las directivas de curso en las reuniones organizadas por el Centro de Alumnos.

2.1. Matrícula y resultados

El colegio es un establecimiento de educación con Jornada Escolar Completa, de dependencia particular subvencionado y gratuito para los estudiantes. Adscrito tanto a la Subvención Escolar Preferencial (SEP) y al Proyecto de Integración Escolar (PIE), atiende a un total de 1527 estudiantes, de los cuales 69,8% son alumnos prioritarios, 31,1% son preferentes y el 17,2% son alumnos PIE. El índice de vulnerabilidad del establecimiento, por su parte, es de un 88,8%.

En relación con los otros colegios de la red educacional, el establecimiento posee los resultados más bajos en las pruebas fundacionales (Prueba Parcial, en adelante PP) de Lenguaje y Matemática, situación que ha colocado a la institución como “colegio foco”, es decir, que es intervenido y visitado regularmente por distintas personas del área académica de la fundación. Estos resultados académicos se condicen tanto con las estrategias pedagógicas utilizadas como con las interrupciones en aula que les impiden a los docentes realizar sus clases de la manera óptima, debido a que no poseen un clima áulico que permita el aprendizaje de todos los estudiantes.

Para evidenciar esta situación, se presentan los porcentajes de logro en las PP de Lenguaje de 5°, 6° y 7° básico del 2019:

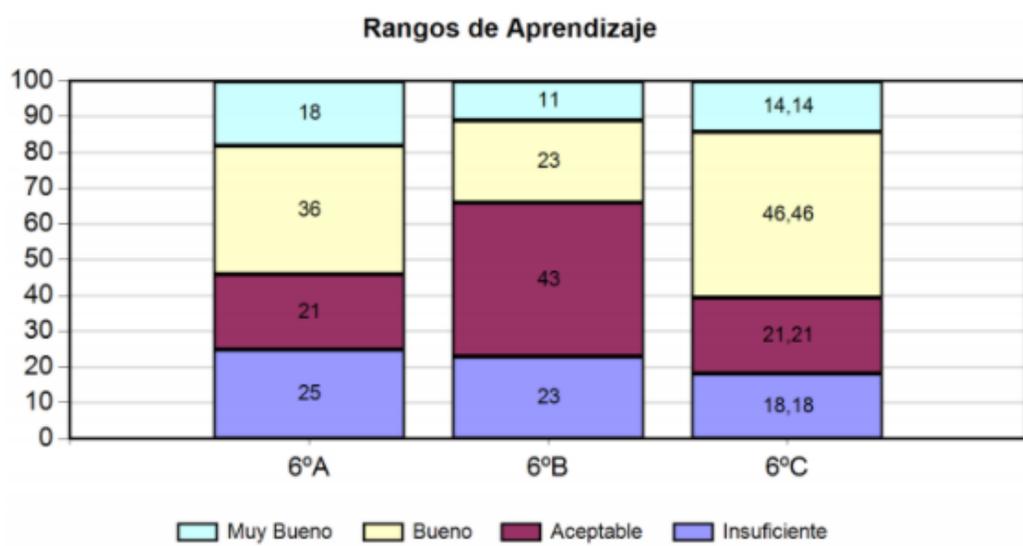


Figura 2 – 1: rango de aprendizaje en evaluación de Comprensión Lectora 5° básico

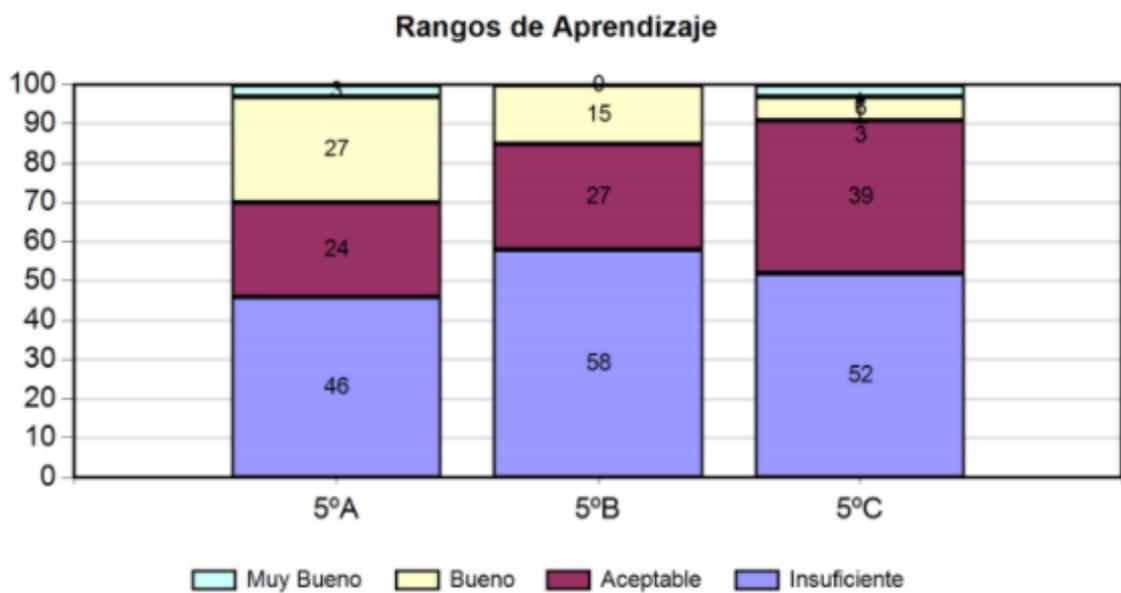


Figura 2 – 2: rango de aprendizaje en evaluación de Comprensión Lectora 6° básico

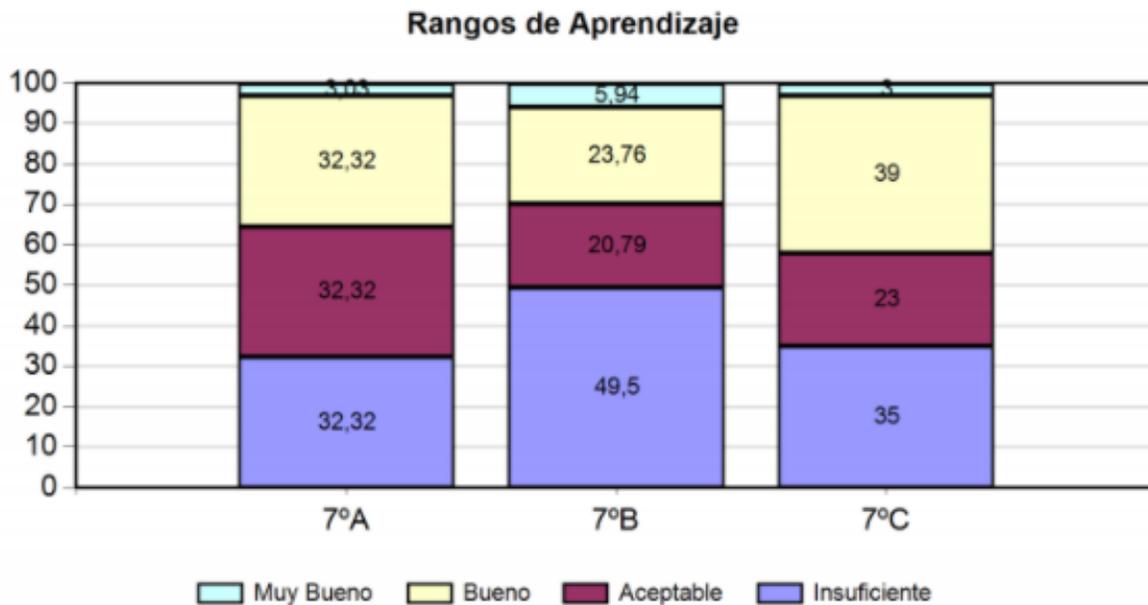


Figura 2 – 3: rango de aprendizaje en evaluación de Comprensión Lectora 7º básico

Como se puede apreciar en las tres figuras anteriores, existe un muy bajo nivel de comprensión lectora en términos generales en los tres niveles, con muy pocos alumnos que destaquen por su desempeño en cada curso. Esta situación refleja la necesidad de intervención desde el ámbito directivo para poder contener y dar respuesta a esta problemática.

2.2 Organigrama y profesionales del establecimiento

La presente institución educativa durante los últimos tres años se ha encontrado en procesos de constante reforma y cambios, motivados en su mayoría debido al cambio en el cargo de Dirección, llegando a este puesto una mujer que previamente ya había ocupado este cargo en otro colegio de la red. El estilo de liderazgo de esta persona, a partir de las acciones que realiza y enfatiza, podría clasificarse como una mixtura entre un liderazgo Instruccional y otro transformacional, pues todas las mejoras apuntan a poder generar una

comunidad profesional cohesionada que esté comprometida con la visión-misión del establecimiento. Su gestión se ve apoyada por el equipo de coordinadoras de ciclo (subdirectoradas), existiendo para I ciclo (1°-4° básico), II ciclo (5°-8° básico) y III ciclo (I-IV medio), quienes a su vez supervisan el trabajo realizado por los Encargados de Área y estos a los docentes, tal como se visualiza en el siguiente esquema:

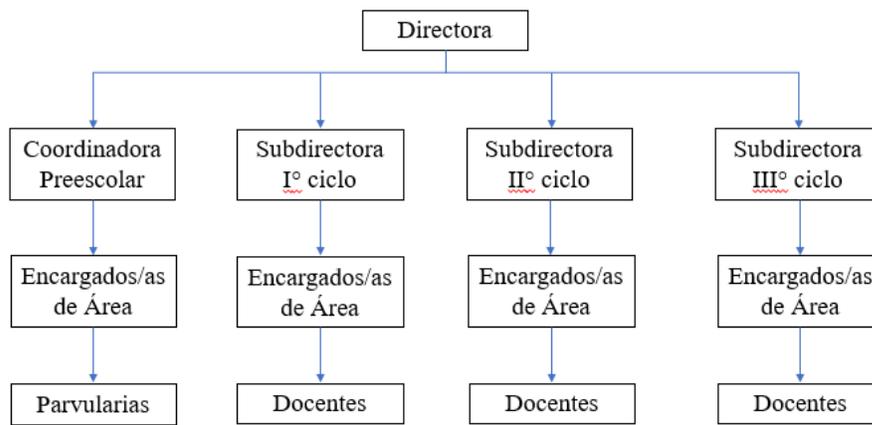


Figura 2 – 4: Organigrama académico del establecimiento.

En este sentido, y desde la literatura, se puede clasificar también esta gestión bajo un formato “distribuido”. Este tipo de gestión se define como una en la que “el liderazgo es *extendido* sobre el trabajo de múltiples líderes que interaccionan entre ellos a través de toda la organización mediante sistemas de trabajo en equipo planificados o surgidos de manera espontánea” (Moral, Amores y Ritacco, 2016), pues las tareas delimitadas desde dirección son realizadas por distintas personas que, en puntos estratégicos del organigrama, acceden a cierto tipo de información y velan porque se cumpla la misión-visión del establecimiento. Sobre este último punto y entre los cambios que más se destacan en su gestión, se encuentra la reconfiguración de la Visión del establecimiento, la cual señala actualmente el propósito de querer ser:

“una comunidad unida en los valores cristianos con un fuerte sentido de pertenencia, cuyo propósito es formar jóvenes consecuentes, con carácter, determinación y comprometidos con sus sueños” (Jornada de Inducción profesores nuevos, comunicación personal, 26 de Diciembre 2019)

Esta visión se ha materializado en distintas iniciativas que han buscado impactar tanto los resultados académicos como la gestión de Convivencia Escolar. Sin embargo, es durante el presente año que esta visión se ha hecho más conocida por las personas que componen la comunidad escolar.

Sobre el plantel profesional docente, el colegio cuenta con un equipo de 65 profesores que atienden desde pre-kínder hasta cuarto medio con tres niveles cada uno. A su vez, los docentes de cada asignatura están acompañados por un líder denominado Encargado de Área, que está a cargo de la asignación de responsabilidades del profesor, observación de sus clases y retroalimentación, así como de destinar al menos una hora pedagógica semanalmente para poder estudiar la planificación de las clases que vienen, revisar la construcción de las guías y los tickets de salida de cada sesión.

Pese a la estructura que se vislumbra en el relato de la cultura escolar, una de las situaciones que sucede con regularidad es que este trabajo docente no se realiza al 100% debido a que los profesores o encargados son llevados a reemplazar en aquellos cursos que no cuentan con docente debido a licencia médica.

Cuando los profesores de asignatura no alcanzan para cubrir las ausencias o porque estos manifiestan no tener el tiempo para poder hacerlo, el colegio despliega otra solución para que los estudiantes no pierdan la hora de clase, esta consiste en solicitar que cubran a los ausentes a los educadores diferenciales, lo que trae como consecuencia que no pueden dedicarse al 100% en relación con las tareas que demandan su presencia en el establecimiento. Un punto importante, sin embargo, que hay que mencionar, es que el colegio cuenta con un Sindicato de Trabajadores, bajo cuya determinación se resolvió no hacer más reemplazos fuera de las horas de aula que por contrato corresponden, debido a que el acto de cubrir cursos no revelaba la ausencia de docentes volantes que necesitaba

la institución para funcionar con mayor normalidad. Frente a esta determinación, se han contratado a dos profesores “volantes” que toman las clases cuando el o la docente de asignatura se encuentra ausente.

2.3 Modelo del colegio

En el ámbito de la gestión educativa, el estilo de la red educacional se encuentra fuertemente influenciado por las prácticas de las Uncommon Schools recogidas en los libros “Camino a la excelencia” y “Las palancas del liderazgo escolar”, ambos del autor Paul Bambrick-Santoyo. En este sentido, la mayor parte de los Encargados de Área y profesores del establecimiento han sido capacitados por la ATE Aptus, empresa que se ha hecho cargo de traspasar este modelo de dirección instruccional a los colegios que soliciten sus servicios.

El colegio recoge específicamente tres palancas de liderazgo: enseñanza basada en datos, planificación en cinco pasos y establecer una cultura normalizada. Sin embargo, es en esta última donde se están concentrando los esfuerzos, debido a que día a día Convivencia Escolar recoge casos de indisciplina fuera y dentro del aula, aumentando la dotación de inspectores en cuatro nuevas contrataciones desde Septiembre del 2018 a Marzo del 2019. No obstante, se han observado situaciones durante las horas de clase en que los estudiantes se encuentran fuera de la sala, conversando en los pasillos o jugando en el patio o escaleras. En ocasiones, ha sucedido que los inspectores han tenido que salir persiguiendo a los estudiantes que corren para esconderse de la figura de autoridad y así no entrar al salón. En enseñanza media, la situación igual es problemática en tanto, hasta el momento (octubre 2019), ya se han activado 4 protocolos en I y II medio respecto a porte de marihuana y consumo dentro del establecimiento.

3. Antecedentes teóricos

En una sociedad que se va especializando más en las áreas del conocimiento en todo ámbito y donde la tecnología utiliza cada vez más espacios en nuestras vidas, se vuelve fundamental contar con generaciones de ciudadanos adaptados a este contexto que se desenvuelvan eficientemente, innovando y creando soluciones para enfrentar los desafíos que esta situación impone. Por esta razón, la escuela, como institución educativa que prepara académica y formativamente para la vida en sociedad, tiene por objetivo el desarrollar en los individuos sus capacidades y despertar sus intereses para una correcta y nutritiva integración. Sin embargo, hasta el momento, los estudiantes no están logrando “los objetivos básicos que les permiten acceder como ciudadanos al bien común de la educación” (Mena, Muñoz y Cortese, 2012). Problema sustantivo si se considera que las escuelas tienen como propósito y misión la educación de todos sus alumnos y alumnas en un proceso educativo que dura al menos doce años.

Es en este devenir escolar, que el estudiante se ve enfrentado a muchos escenarios adversos que pueden estar propiciados por condiciones inherentes a su etapa vital (la consolidación de identidad en la adolescencia) o por el ambiente en el que se encuentra, entendiendo este concepto como las condiciones familiares, de barrio y económicas que lo rodean. Precisamente son estos factores, entre otros, que generan en nuestros estudiantes la deserción escolar, noción que se ha ido nutriendo y analizando bajo un enfoque de proceso, en donde la vulnerabilidad del alumno es el elemento clave y multicausal a considerar cuando se busca indagar en las razones del fracaso escolar. En este sentido, y como evidencia de este panorama, cabe señalar que son los sectores más desfavorecidos los que presentan mayores índices de deserción en una relación alarmante: “los adolescentes del 25% de los hogares urbanos de menores ingresos presentan unas tasas de abandono escolar que, en promedio, triplican a las de los jóvenes del 25% de los hogares de los ingresos más altos.” (Espinoza-Díaz, Castillo-Guajardo, González, Loyola-Campos, Santa Cruz-Grau, 2014)

Considerando el importante rol social que cumplen las escuelas en nuestros días como espacio de aprendizaje y de acogida para estudiantes en contextos adversos, el primer desafío que se le impone a la escuela es que preste atención a quienes desertan y que atienda a las razones de por qué lo hacen, ya que de esta manera se lograría tipificar “procesos de deserción” permitiendo “identificar distintos recorridos o rutas y factores intervinientes con diferentes pesos relativos para cada realidad” (Castro y Rivas, 2006, p. 42). En este sentido, según los mismos autores, la primera deserción del alumno es la del conocimiento, aun cuando pueda permanecer dentro del aula, lo que permite deducir que si un estudiante no está prestando atención en clases y este actuar se vuelve recurrente, se cuenta con un eventual caso de deserción, a menos que se haga una alerta temprana en esta fase del proceso. A su vez, las escuelas se ven desafiadas también por el contenido del curriculum que se aleja de la realidad de los estudiantes o la cultura presente dentro de la escuela que refleja bajas expectativas sobre ciertos alumnos antes que se produzca un desempeño desfavorable, ya por la estigmatización de los mismos niños y/o por la estigmatización de sus familias, alentando la deserción (Castro y Rivas, 2006).

Por esto, se hace necesario enfrentar la situación de manera preventiva antes que reactiva como manera de poder desplegar las estrategias necesarias que den solución a los factores de riesgo que contribuyen al fracaso escolar, ya que atendiendo a las distintas aristas que lo originan, se evita su aparición como fenómeno.

Atendiendo a la realidad de este colegio y sus características, la directora decidió implementar el proyecto Mi Sol considerando diversos factores que podrían prevenir que en el establecimiento exista un elevado número de casos de deserción escolar. De esta manera, los vínculos con la familia, el apoyo académico dentro y fuera del aula y el soporte emocional son los pilares de esta iniciativa que dejan relucir características tanto de la gestión como del equipo humano constituido para dar respuesta a estas necesidades.

Por los fines que presenta este estudio de caso, así como por la información obtenida a través de las entrevistas y observaciones que más adelante se analizan en detalle, se hace necesario revisar algunos conceptos relativos al liderazgo y gestión, a la convivencia

escolar y a la deserción que permiten contextualizar las nociones que de estos conceptos existen, para comenzar con el análisis del caso.

3.1 Liderazgo en la escuela

El liderazgo cada vez se entiende menos como una praxis aislada o de ejercicio de poder y más como una validación de un equipo que persigue un objetivo determinado. Respecto a las características que debe tener el mismo en su concreción, resalta la importancia de un líder que sea capaz de adaptar la institución para conducirla a su futuro, enfrentando las posibles pérdidas que aquella decisión pudiera generar, pero siempre considerando que estas son solo una parte del proceso que finalmente reportará más ganancias que las que daría el mantener un *statu quo*.

En este sentido, un liderazgo adaptativo permite el crecimiento de la organización, pero requerirá indispensablemente el comprometer a las personas durante el periodo de riesgos post-cambios (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009). Por esto, es fundamental que el líder educativo mantenga la comunicación con su equipo, orientando respecto a la toma de decisiones y sobre la visión que debe propiciar cada una, movilizándolo a los sujetos que están involucrados en los proyectos institucionales. Se hace necesario entonces en cualquier iniciativa desplegada dentro de un establecimiento que los canales de comunicación estén formalizados y sean claros, destinando medios y tiempo para los mismos. Si ambas condiciones no se presentan, se corre el riesgo de no proyectar en las personas que arman el proyecto el sentido de urgencia y compromiso que requiere para que la iniciativa despliegue al máximo las capacidades del equipo humano que la constituye.

Al mismo tiempo, según Leithwood y Mascal (2009), el liderazgo en tanto capacidad desplegada correlaciona positivamente la efectividad organizacional y la distribución de la influencia y el control. Sobre este punto, se releva la necesidad de que existan oportunidades en la institución que permitan desplegar el sentido de la labor docente, a

partir de un liderazgo colectivo que incentivará la motivación y participación del profesorado. Al respecto, la claridad de los roles desempeñados se manifiesta como una variable a considerar al momento de distribuir el liderazgo: si todos saben qué tienen que hacer, lo más natural es que no hagan otra cosa, a menos que sus intereses no concuerden con los de la organización. Por el contrario, si no existe claridad en los roles, la iniciativa se verá inmersa en distintas acciones individuales no necesariamente coordinadas que pueden afectar la concreción de las metas del proyecto.

Desde esta perspectiva, se comprende que el liderazgo ya no es solo implementar un cambio, sino también mantenerlo comprometiendo a las personas, para así poder observar los efectos desplegados de una iniciativa en el largo plazo. En este sentido, cuando se piensa en liderazgo distribuido, se asume que ya no basta con mirar las conductas de un individuo sino cómo este se relaciona con los otros miembros de la institución, es decir, las interacciones entre estos y las situaciones que los envuelven, tales como reuniones, consejos, correos, etc. De acuerdo con Spillane y Ortiz (2016), surge la necesidad de analizar la forma en que se relacionan los actores de un centro escolar debido a que estas situaciones inciden en la forma de ejercer el liderazgo, del mismo modo, se concluye que si se rediseñan las relaciones “se transforma la práctica de liderar y gestionar” en las escuelas. Es entonces que las capacidades de conformar un equipo de trabajo salen a relucir como primera necesidad.

Un liderazgo que se plantea como primera prioridad no marginar a la comunidad escolar de las decisiones y que piensa en sumar más que en apartar a los estudiantes que no alcanzan a cumplir el perfil de alumno “ideal” de cierta escuela, se puede caracterizar a su vez como un liderazgo inclusivo. Esta forma de liderar se opondría a los factores de riesgo intraescolares que propician la deserción escolar, pues se estaría pensando especialmente en aquellos niños y jóvenes que se ven marginados de los espacios de participación, ya sea por notas o comportamiento. Según James Ryan (2016), la inclusión en la educación se puede definir como:

“un proceso que confiere importancia al acceso, la participación y el logro de todos los estudiantes, y promueve una participación significativa de todos los integrantes de las comunidades escolares en las actividades de toma de decisiones y de diseño de políticas de las escuelas y del sistema escolar.” (Ryan 2012, 2014, citado en Ryan, 2016, p. 181)

En este sentido, son el diálogo y la reflexión las herramientas por antonomasia que permitirán la consecución de un trabajo colegiado y distribuido que considere las opiniones diversas para enriquecer la perspectiva que se irá tejiendo sobre las distintas problemáticas que enfrente la escuela. Desde este punto, basta recalcar el valor que tiene que los niños y jóvenes se involucren en los cambios que quieren ver en la escuela, ya sea para motivar su sentido de pertenencia a la institución como para lograr cambios positivos que efectivamente respondan a las necesidades de los y las estudiantes.

3.2 Liderazgo en los estudiantes

Cualquier intento de participación en la escuela, democratizador en tanto considere todas las voces, debe incorporar a los estudiantes en su ecuación, ya porque un liderazgo autoritario solo perpetua conductas de violencia en las escuelas, ya porque uno democrático las desalienta (Netshitangani, 2018), así como también por los impactos positivos que genera en los aprendientes y en el clima escolar. En este sentido, Dawn Wallin (2003) señala:

Leadership activities can help students better themselves as they learn what kinds of leadership roles they are best suited to perform. At the same time, such activities better the school as an educational, social and democratic community as students encounter a healthy and supportive atmosphere for their growth as people (p. 58)

De esta manera, surge como misión clave de la escuela el otorgar oportunidades para el desarrollo del liderazgo, entendiendo esto como parte de la educación integral que se exige de nuestras instituciones educativas.

A partir de lo dicho previamente, conviene hipotetizar que la democratización de los espacios y discusiones, la distribución del liderazgo y el sello inclusivo que posee la iniciativa Mi Sol debieran permitir mejorar las relaciones entre los estudiantes que participan del proyecto y con ello, tanto los comportamientos disruptivos de los aprendientes en el aula como el sentido de pertenencia al establecimiento, disminuyendo con esto la deserción escolar.

3.3 Convivencia escolar

La noción de convivencia escolar y su impacto en el clima organizacional no son concepciones muy recientes en tanto han sido investigadas desde la época de los 60' en países que fueron pioneros respecto a este tema, como es el caso de Noruega y Suecia (López de Mesa-Melo, Carvajal-Castillo, Soto-Godoy, & Urrea-Roa, 2013). La importancia de estos estudios radica en que se ha comprobado que el clima que exista dentro del aula y la forma en que se vive en cada institución sí tiene incidencia en los logros académicos de los estudiantes y en la forma en que la cultura escolar se despliega en relación a las interacciones que generan quienes la viven en el día a día a día. En este sentido, cabe destacar el rol que la UNESCO le asigna a la escuela, en tanto se convierte en el garante del desarrollo de este principio pedagógico (Delors, 1996)

En Chile, la preocupación por la convivencia escolar se viene demostrando ya desde el 2002 con la publicación por parte del Ministerio de Educación del primer manual de Política de Convivencia Escolar, que hoy en día se encuentra en su versión 2015-2018. En este documento, la actualización se justifica a partir de las nuevas evidencias y marcos legales, tales como la Ley 20.370, ley 20.536, ley 20.609, etc., que han obligado a repensar

si, por ejemplo, la convivencia escolar se limita al cumplimiento de normas o si tiene más bien un propósito formativo en tanto la escuela es el garante de la formación valórica del aprendiz. De este modo, el objetivo que tiene actualmente esta política pública es:

“orientar la definición e implementación de acciones, iniciativas, programas y proyectos que promuevan y fomenten la comprensión y el desarrollo de una Convivencia Escolar participativa, inclusiva y democrática, con enfoque formativo, participativo, de derechos, equidad de género y de gestión institucional y territorial” (MINEDUC, 2015b, p. 6)

En Chile, la comprensión de la convivencia escolar ha transitado desde una visión normalizadora hasta convertirse en una política que está orientada hacia la formación del sujeto, entendiendo el proceso formativo como integral y a cargo de toda la comunidad educativa en tanto construcción colectiva, instalando prácticas que dialoguen con el mejoramiento continuo de las mismas (MINEDUC, 2015b, p. 22) Es así como se entenderá, por tanto, que es el énfasis en la promoción de la convivencia (en tanto calidad de las relaciones entre los actores de la comunidad) la que generará un mejor clima escolar, el cual a su vez es definido como un elemento intersubjetivo de valoraciones, donde “sus énfasis, características y dinámicas posibilitan -o dificultan- el aprendizaje” (p. 26)

Este énfasis tan marcado en la convivencia escolar tuvo una primera fase, diagnóstica si se quiere, en la cual el Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo (IDEA) fue designado por UNESCO y MINEDUC para realizar un estudio exploratorio sobre “los niveles, formas y problemas que enfrenta la convivencia escolar a partir de la perspectiva contrastada de estudiantes y docentes” (IDEA, 2005, p. 2) Este organismo realizó un estudio de carácter cuantitativo y respecto a sus resultados, este estudio señala que, en

enseñanza básica, los tipos de maltrato psicológico son más frecuentes que en enseñanza media, los niños pequeños valoran la escuela en tanto les permite establecer relaciones de amistad, pero al mismo tiempo es el ciclo donde se concentra la mayor cantidad de alumnos que le han pegado alguna vez a un par. Al mismo tiempo, el estudio revela que los estudiantes tienen más participación en aula que a nivel de establecimiento, señalando que son pocos considerados en la orgánica y toma de decisiones. (IDEA, 2005, p. 40)

Respecto a este punto, es importante señalar un estudio realizado en Colombia (López de Mesa-Melo et al., 2013), específicamente en Sabana centro, el cual contempló establecer un diagnóstico sobre la percepción de la convivencia escolar desde la voz de los docentes y estudiantes. Queda de manifiesto frente a los planteamientos de este estudio que cualquier estrategia de intervención debe considerar, a priori, la incorporación de las distintas voces, lo cual devendría en una participación más activa y horizontal por parte de toda la comunidad educativa y que, en definitiva, no solo resultaría en una mejora en el clima, sino que esto traería a su vez consecuencias positivas en el rendimiento académico del estudiantado.

Las dinámicas que se generan dentro de los establecimientos escolares y que afectan a la convivencia escolar, están definidas por distintas causas, pero según un estudio realizado en Talca (Muñoz, M., Saavedra, E. & Villalta, M. , 2007), los jóvenes explican la violencia en el clima a partir de ciertas dimensiones, entre las que se incluyen la falta de participación en diferentes instancias de diálogo y a su vez, el desconocimiento de estrategias como una problemática en tanto se asume que conocerlas podría ayudar a resolver los conflictos que se presenten dentro de la entidad educativa.

3.4 Relación entre liderazgo, convivencia escolar y deserción

Referidos a las causas de abandono de un establecimiento, según un estudio de Espinoza-Díaz et al. (2014), el ambiente de la escuela figura como una de ellas, ya que “este puede convertirse en un factor expulsor si este es percibido como un espacio que ampara la

agresividad y la violencia” (p. 44) Al mismo tiempo, en el mismo estudio se señala que el mal comportamiento del estudiante en el colegio se convierte en un círculo vicioso de causas y efectos, en el cual el alumno percibe a la comunidad educativa como sancionadora, generando conflicto con las rutinas escolares y problemas con pares o docentes del establecimiento que derivan en un mal ambiente.

Respecto a las acciones que pueden realizarse en los establecimientos para mejorar la convivencia, existe un estudio donde se indica que, de todas las maneras de manejo de convivencia escolar, la que reporta mayores efectos son aquellas preventivas primarias, específicamente la de “Educación en el conflicto” (Tirado Morueta & Conde Vélez, 2016). La razón: estas conllevan un involucramiento concreto y sustantivo por parte de la comunidad educativa.

Las medidas preventivas primarias están bajo el alero de lo que se ha venido caracterizando como un liderazgo democrático, desde el que se acuerda con el resto de los miembros de la comunidad educativa las finalidades del centro educativo, se distribuyen responsabilidades y se impulsa y estimula la participación de todos en la toma de decisiones (p.156). Al respecto, la implicación del profesorado tendría como resultado la coherencia y consistencia en el tratamiento de conflictos y la implicación del alumnado acarrearía un mayor grado de identificación con la institución, reducción del “anonimato del alumnado” y aumento del control social entre pares. (p. 158)

Específicamente, en este estudio, se defiende la idea de que existan en los colegios programas de mediación y estrategias de resolución de conflictos conocidas de antemano por los miembros de la comunidad educativa, en tanto generan resultados positivos, tales como una disminución del número de conflictos al menos entre pares (Burton, 2012, citado en Tirado Morueta & Conde Vélez, 2016) Estas medidas preventivas no son sancionadoras, lo que nos habla de un paradigma que es consistente con la mirada actual del Ministerio de Educación, que apunta a generar más que sanciones, una contribución al aprendizaje del individuo en comunidad.

Respecto a la forma en que los líderes deben propiciar la toma de decisiones dentro de la organización, el paradigma actual de liderazgo nos señala que ya no solo se debe propiciar la concreción de aprendizajes académicos en el establecimiento escolar, sino también debe: “visualizar sus efectos en la formación general de la personalidad, individual y social, de los protagonistas y agentes educativos” (Pareja, 2011). En este sentido, el Marco para la Buena Dirección releva la importancia clave que tiene el líder escolar en tanto garante de generar los espacios necesarios para que los actores de la institución tengan instancias genuinas de participación y no sean solo una declaración de buenos principios en un PEI determinado (MINEDUC, 2015a). Sobre este punto se deben permitir el establecimiento de normas y estrategias consensuadas que permitirán estar en el escenario deseado en cuanto a problemáticas devenidas del clima y el contexto se trata.

4. Configuración del caso: Antecedentes del colegio y Mi Sol

Mi Sol surge como iniciativa en el establecimiento en el año 2018, durante el segundo semestre, como una forma de poder dar respuesta a las demandas de la comunidad en torno a estudiantes con bajos resultados académicos y que no permitían un ritmo de clase adecuado en tanto se encontraban constantemente interrumpiendo. Estos antecedentes fueron expuestos en diversos consejos de profesores a los cuales me tocó asistir por ser parte de la planta docente del establecimiento. Sin embargo, la directora responsabiliza a la comunidad en general, señalando en entrevista que en el establecimiento hay una “ausencia, quizás, de elementos formativos que vayan movilizando a los estudiantes a querer ellos mismos potenciarse, y, además, a la comunidad que los pudiera mirar desde la perspectiva de la posibilidad” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019).

Quienes están a cargo de Mi Sol pertenecen al equipo Psicosocial del establecimiento (Asistente social, docentes, psicopedagogas y Convivencia Escolar) y coordinada por la directora, con el objetivo de entregarles contención y apoyo a los alumnos de 6° y 7° básico con la guía de compañeros de I y II medio. El nombre surge debido a que se

entiende que los niños y niñas que componen este grupo humano requieren llegar a un objetivo de vida que los ilumine y otorgue sentido a su paso por el colegio. Es importante mencionar que este proyecto ya había sido ejecutado por la directora en otra institución de la red pero con otros énfasis y fines, aunque con el mismo propósito central: incluir a los estudiantes en el ambiente áulico a partir del apoyo de terceros.

En torno a los instrumentos de gestión, existe una debilidad detectada, en tanto, a fines del 2018, no se mide el impacto de la iniciativa porque no existían indicadores delimitados que permitieran la evaluación de la misma con criterios objetivos. A su vez, en el 2019, solo existe un cronograma de la iniciativa en el que se indicaba en qué consistía cada actividad y cuáles eran los responsables. Este cronograma fue elaborado cuando el colegio postuló a los fondos ministeriales de “Innova Convivencia”.

En entrevista con la directora, esta menciona que el énfasis del 2019 se vinculó con deserción debido a que “ya teníamos muchos niños que estaban en situación de riesgo de ser expulsados o de alguna manera ellos mismos iban a ser desertores” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019). En este sentido, los estudiantes de enseñanza básica se encontraban con una brecha importante de sus aprendizajes y no eran percibidos por la comunidad de forma positiva, lo que repercutía en sus desempeños: “han sido tan estigmatizados estos estudiantes que de alguna manera se comportan como los hemos estigmatizado” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019)

El proyecto se pone en marcha durante el segundo semestre del 2019, reclutando a los alumnos de enseñanza media que serían los responsables de los más pequeños y organizando con ellos una jornada en la que conocen el propósito de su rol. No obstante, la cantidad de encuentros entre estudiantes y alumnos más pequeños son esporádicos y escasos. Prueba de esto es que existe un primer momento en donde se conocen que ocurre en Agosto del 2019 y luego el siguiente encuentro lo viven a fines de Septiembre y el último en Diciembre del 2019. Cabe mencionar que el contexto país en el que nos hallábamos influyó en los tiempos que hubo para gestionar la iniciativa. No obstante, y a pesar de esta situación, los alumnos de enseñanza básica sí recibieron apoyo todas las

semanas por parte de tres psicopedagogas contratadas exclusivamente para los fines del programa. De esta forma, destaca la necesidad de que el colegio proyecte una iniciativa que considere los tiempos acotados de la comunidad y una planificación que permita la flexibilidad.

El proyecto finalizó en Diciembre del 2019 con una misa a la que se invita a los padres y apoderados de los alumnos más pequeños y se realiza así un cierre. Sin embargo, en términos de gestión, nuevamente no existió el tiempo necesario para poder evaluar en una reunión la iniciativa en torno al logro de indicadores y para replantear objetivos y estrategias, aunque los indicadores estaban más claros. No obstante, se visualizaron algunos logros que el colegio espera mantener, debido a que le dieron sentido y razón al trabajo realizado. Prueba de esto es la entrevista que se sostuvo con la profesora jefe del programa quien señala que gracias al programa Mi Sol los niños ya hacían preguntas para entender la materia, subieron sus calificaciones y asistencia y se volvieron más responsables con sus compromisos académicos (Profesora jefe, comunicación personal, 7 de noviembre de 2019).

5. Relevancia del caso

En los últimos años, se ha vivido en Chile un cambio de foco respecto a la formación de estudiantes. Si bien lo académico sigue siendo el pilar de la formación educativa, el consenso general apunta a que en las aulas nadie debe quedar atrás, sentido que ya fue recogido el año 2015 en la ley de Inclusión Escolar n°20.845. Esta ley surgió como respuesta a las demandas ciudadanas, materializadas en el discurso de la expresidenta Michelle Bachelet quien señalaba que las razones para llevar a cabo la reforma educacional se sustentan en “La certeza de que las oportunidades de una persona no deben depender de su origen social ni del monto que puedan pagar; la conciencia de que tenemos un sistema que reproduce y ahonda las desigualdades, segrega a las personas, y trata a la educación como un bien de consumo en lugar de como un derecho básico” (Bachelet, 2015) De esta forma, la ley da cabida al deber que tienen las escuelas de generar un

espacio inclusivo y atrayente para el desarrollo académico y socioafectivo, y que, en consecuencia, eso repercutirá positivamente en nuestro país, conformando un capital humano capacitado, preparado para los desafíos que el nuevo siglo viene imponiendo y con acceso a las oportunidades.

En este punto, las creencias y principios sobre los que se sustentan las leyes no significarían nada si no se actuase en concordancia con ellas. Es así como un colegio ya no puede afirmar que entrega educación de calidad para todos y todas y al mismo tiempo olvidarse de aquellos estudiantes que requieren mayores apoyos y otro tipo de herramientas para encontrar su camino y continuar desarrollándose. Al contrario, el establecimiento se ve obligado a generar iniciativas y propiciar los espacios para que el proyecto educativo se refleje en cada pupilo que atiende. Para ello, cobra relevancia el rol del líder educativo (director/a) y de qué manera incentiva el surgimiento de iniciativas que permitan que todos y todas las estudiantes alcancen su máximo potencial.

Uno de los pilares de estudio del liderazgo escolar comprende el liderazgo transformacional, esto es, de qué modo, los ideales y creencias de quien dirige el establecimiento escolar logran convertirse en un discurso que movilice a los actores de un espacio, gestionando a partir de la visión del líder. En este sentido, las creencias del líder deben ser capaces de resonar en los integrantes de la comunidad educativa y para que esto suceda, deben darse una serie de condiciones.

En primer lugar, es necesario que quien dirige o ejecuta el rol de líder educativo delimite el problema, en este caso, deserción escolar, y luego, genere un plan de acción que permita resolver esta situación. Al respecto, cobra particular relevancia que estas gestiones no sean impuestas forzosamente una vez que se identifica el problema, sino que se vinculen con las creencias y sociopolíticas de los involucrados en la implementación del cambio (Hargreaves, Moore & Manning, 2001).

Una vez que la iniciativa se vislumbra como solución posible frente al problema detectado, lo que le corresponde hacer al equipo que la llevará a cabo es definir participantes y roles, recursos, delimitar objetivos e indicadores, establecer un

cronograma, etc., es decir, llevar al plano de lo concreto y ejecutable el proyecto. Para que esto suceda, el líder educativo debe poseer herramientas de gestión que permitan que el camino recorrido por el equipo pueda ser monitoreado, revisado y evaluado a tiempo, con la finalidad de introducir mejoras o generar una reflexión que signifique un impacto positivo en la comunidad escolar, aunque signifique una redefinición del proyecto en sí mismo (Volante & Nussbaum, 2002)

Es una concepción relativamente reciente aquella que vincula retención escolar con el área de convivencia, pues en un primer momento no se consideraba que la forma en que se relacionan los educandos entre sí tuviera algún impacto en su desempeño académico o en su sensación de autoeficacia como estudiante. Sin embargo, la evidencia empírica correlaciona el bajo rendimiento de los estudiantes, la desmotivación académica, problemas conductuales y cambios continuos de escuela como algunos de los factores más relevantes para que se genere el fenómeno de la deserción en los estudiantes (Espinoza, et al., 2014). De este modo, estudios recientes han demostrado que una educación emocional reporta beneficios para los educandos, los cuales no solo se despliegan en el ámbito social, sino también en el ámbito académico: “Los programas de desarrollo socio-afectivo promoverían relaciones positivas, que producen emociones agradables (...) generando contextos estimulantes del aprendizaje y del compromiso con el aprendizaje” (Mena, Romangoli, Valdés, 2008)

Se subentiende que, en este sentido, si no queremos contar con cifras que apunten a deserción escolar y falta de estrategias de retención por parte del establecimiento, hay que brindarle a los y las estudiantes, no solo apoyo en lo académico, sino también desde el plano afectivo, que les permita vincularse positivamente y propiciar un clima de aprendizaje que les sea más adecuado para su desarrollo.

Por todo lo mencionado previamente, se vuelve fundamental estudiar cómo se llevan a cabo proyectos que evidencian y trabajan sobre el vínculo que existe entre retención escolar, deserción y convivencia escolar, de modo tal de documentar si la gestión de los mismos resulta la más idónea para el contexto que plantea el establecimiento y qué

impactos posee no solo en quienes se benefician de él, sino en quienes lo ejecutan, término asociado ineludiblemente a las percepciones de autoeficacia que tengan los estudiantes y la comunidad sobre sí mismos y cómo esta percepción se convierte en motor de nuevas iniciativas y en un indicador de probabilidad de éxito frente a los nuevos desafíos que decidan asumir.

En el caso del establecimiento, existe este proyecto con un fuerte enlace entre retención escolar, deserción y convivencia, en tanto se busca reforzar la comunidad educativa que se genera, permitiendo que despliegue herramientas que ayuden a que los más pequeños se vean incluidos en su sala de clases y en el establecimiento, sin embargo, no existen espacios formales de evaluación del proyecto entre los miembros del equipo, lo que dificultaría una mejora del mismo con las voces de los actores que participan en él, estableciendo por ejemplo, qué prácticas fueron más efectivas y cuáles deberían ser reelaboradas en una próxima oportunidad.

En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo convertirse en un insumo que permita generar una gestión en el establecimiento que no solo se base en las creencias que existen sobre la comunidad, sino en las evidencias que los actores aportan, en sus sugerencias y su compromiso, con el fin de enriquecer la iniciativa Mi Sol y permitir que el proyecto pueda fortalecerse a lo largo del tiempo y seguir mejorando, para que ningún niña o niño quede fuera del sistema educativo.

6. Pregunta de investigación

- ¿Qué prácticas de liderazgo y gestión pueden fortalecer la sostenibilidad y adecuada implementación del Proyecto Mi Sol?

6.1 Objetivo General

- Diseñar propuesta de mejora continua para fortalecer la implementación del proyecto Mi Sol, considerando componentes contextuales del establecimiento y las percepciones de la comunidad, indicando contenidos, responsables, indicadores y plazos.

6.2 Objetivos específicos

- Identificar, desde la observación y los relatos de actores, las prácticas de liderazgo directivo y estudiantil que se implementan en la ejecución del proyecto.
- Analizar las prácticas de liderazgo y/o gestión que se ejecutan en la implementación del proyecto “Mi Sol”.
- Evaluar diagnósticamente la convivencia escolar en el colegio estudiado a través de una encuesta.
- Evaluar la pertinencia y eficacia de prácticas de gestión y liderazgo implementadas.

7. Metodología

En este capítulo, se exponen tanto los referentes conceptuales que definen el enfoque y tipo de estudio, así como la revisión de la literatura especializada que le otorga validez a los procedimientos utilizados en la presente investigación. Asimismo, se expone el diseño metodológico que se llevó a cabo en los distintos momentos del estudio para poder llegar a los resultados emanados del análisis de la información.

La metodología determinada para este proyecto de magíster corresponde a una con un enfoque cualitativo. Si bien se utilizaron herramientas de carácter cuantitativo

(específicamente, encuesta), esta se utilizó para determinar los elementos clave de la problemática que permitieron una mejor comprensión de la misma. Debido a que son los fines de la investigación los que determinan la metodología más adecuada (Rodríguez y Valdeoriola, 2009; Taylor R., 1992)

De acuerdo con la literatura sobre metodología, la variante del enfoque metodológico a considerar se denomina “procedimientos concurrentes” en las que “se utilizan de forma simultánea o convergente metodologías cuantitativas y cualitativas, consiguiendo así una mejor comprensión del objeto de estudio” (Creswell, 2009, citado en Rodríguez y Valdeoriola, 2009) Esta elección se explica por dos razones principales:

Por un lado, se consideró la importancia del rol de los actores para contribuir a la consolidación de la iniciativa escolar. En este sentido, debido a que esta investigación se traduce en una propuesta de mejora continua, era preciso recabar información relativa a los significados que los involucrados asignan a sus prácticas, los valores que subyacen tras ellas y los alcances que tienen respecto a la sostenibilidad del proyecto Mi Sol, para detectar áreas de mejora atingentes al contexto del establecimiento.

Por otro lado, debido a lo relevante que era contar con datos sobre las percepciones relativas al área de Convivencia Escolar para determinar rasgos relevantes de la comunidad educativa, resultaba pertinente recurrir a la realización de una encuesta estructurada que entregase datos cuantitativos para poder responder al objetivo relacionado con la evaluación diagnóstica del área de Convivencia en el establecimiento, así como para establecer una triangulación que validara los datos recogidos durante la fase de indagación cualitativa

Finalmente, la justificación de la elección de “Estudio de Caso” como método, corresponde con los criterios expuestos por Yin quien señala que se debe preferir elegir este tipo de investigación -a diferencia de otros- cuando las preguntas principales del estudio apuntan a un cómo o por qué; cuando se tiene poco o ningún control sobre los eventos a desarrollarse y cuando el foco de estudio es contemporáneo (a diferencia de algo de carácter más histórico) (p. 32, 2018)

7.1 Preguntas orientadoras

En la elaboración de los instrumentos de medición de la presente investigación, se tuvo en consideración las siguientes preguntas guía. Estas surgieron al momento de plantear el estudio de caso, una vez elaborados los objetivos de la investigación, sin embargo, se fueron desarrollando y adaptando a medida que la recolección de información se realizaba.

- ¿Cuáles son las prácticas directivas ejecutadas en el proyecto?
- ¿Qué propósito tienen las prácticas directivas ejecutadas en el proyecto?
- ¿De qué manera las acciones ejecutadas en el proyecto intervienen en la mejora de la convivencia escolar?
- ¿Por qué los estudiantes participan de la iniciativa “Mi Sol”?
- ¿Los jóvenes tienen oportunidades de desarrollar sus liderazgos?
- ¿Qué aspectos son claves a considerar para replicar o mejorar la iniciativa “Mi Sol”?

7.2 Criterio de elección de la institución educativa

Antes de presentar el análisis de caso, se hace pertinente señalar cuáles fueron los criterios para la selección de esta institución educativa con el fin de transparentar al lector el contexto en el que se enmarca la investigación. Si bien estos antecedentes ya fueron expuestos en capítulos anteriores, se presenta una síntesis de aquellos elementos más importantes que delimitaron la elección de este establecimiento para el presente estudio.

El caso surge al momento de identificar que el área de convivencia escolar, en el año 2018, presentaba aristas que se veían muy desfavorables desde el cargo de dirección, sobre todo considerando que para la directora era su primer año en el establecimiento. En este

contexto, y pese a llevar pocos meses en el colegio, supo recoger una experiencia que había aplicado en otro colegio de la red y aproximarla al equipo psicosocial del establecimiento, recabando de estas personas cuál era la factibilidad de ejecutar un proyecto de esas características considerando el problema que existía a nivel de clima escolar y deserción en esta comunidad de La Pintana. De esta manera, la directora presentó esta alternativa como una solución que involucraría un aporte sustantivo en los procesos de enseñanza aprendizaje de los aprendientes y en su relación con los otros, al vincularse desde lo positivo. Esta situación devino en los siguientes criterios para la elección del caso:

- Pertinencia de la iniciativa “Mi Sol” como solución a una problemática concreta del establecimiento que se puede visualizar en la realidad educativa chilena a nivel general, considerando los índices de retención en escuelas pertenecientes a sectores vulnerables.
- Interés de analizar las prácticas directivas implementadas en “Mi Sol” teniendo presente las múltiples perspectivas que puede asumir un liderazgo directivo.
- Poca viabilidad de proyectos implementados en el colegio previamente, específicamente porque el monitoreo de los mismos siempre ha sido escueto, lo que debilitó el entusiasmo inicial por la propuesta de la directora.
- Factibilidad de realizar una investigación que le entregara insumos a dirección para poder replicar la experiencia de “Mi Sol” e irla mejorando.
- Posibilidad de generar rapport con informantes clave y poder asistir a distintas instancias del proyecto como observador participante, debido a que quien investiga trabaja en el establecimiento.

7.3 Muestra y criterio de elección de los participantes

Debido a las características metodológicas de este estudio, la muestra y el caso son uno. En este sentido, la muestra está compuesta por la entidad educativa que llevará a cabo el

programa para la mejora de su convivencia escolar, siendo al mismo tiempo el caso que se estudiará para determinar qué prácticas de liderazgo son desplegadas en el proyecto que auguran su sostenibilidad a través del tiempo y su instalación en la cultura escolar. Se desprende de lo anterior que el estudio, por sus particularidades, determina un universo compuesto por colegios con al menos 89% de vulnerabilidad, con enseñanza media y básica, con problemas en el área de convivencia que se manifiestan en violencia hacia compañeros y docentes, interrupciones en el aula que impiden un clima propicio para el aprendizaje de habilidades académicas y que a su vez, haya determinado un programa para paliar esta situación con participación de la mayor parte de la comunidad escolar.

Los informantes en esta investigación fueron seleccionados en función de los datos que interesaba recabar para dar respuesta a la pregunta guía:

- ¿Qué prácticas de liderazgo y de gestión pueden fortalecer la sostenibilidad y adecuada implementación del Proyecto Mi Sol?

De este modo, se toma en consideración que “las características de los sujetos seleccionados sean apropiadas para responder las preguntas de la investigación.” (Kazez, 2009) Con este fin, se consideró liderazgo en un sentido amplio, entrevistando no solo a la directora del establecimiento, sino también a los otros participantes del proyecto que podían dar información clave respecto al funcionamiento de Mi Sol y de las áreas de la iniciativa que pudieran ser susceptible de mejora.

Se realizaron en total ocho entrevistas, dos de ellas a la directora del establecimiento con un criterio pre y post implementación “Mi Sol”. Era relevante su rol como informante ya que, por un lado, la primera entrevista permitiría visualizar aspectos clave relativos a gestión que había que observar in situ, permitiendo así la construcción de preguntas para las entrevistas a estudiantes y a la monitora (profesora jefe) del programa. Por otro lado, su última entrevista revelaría qué aspectos son centrales en una próxima implementación del proyecto.

Dado que se precisaba conocer si existía un correlato entre los propósitos delimitados por dirección y el cumplimiento de los mismos, así como relevar información sobre áreas de mejora de Mi Sol, se escogieron cinco ruteros a quienes se les realizó una entrevista mientras el proyecto estaba en funcionamiento. Sobre este punto, cabe señalar que no fue utilizado un criterio de género para escoger a los estudiantes que serían entrevistados, así como tampoco uno etario, ya que, si bien hay reportes de estudiantes de I y II medio, las funciones que desempeñaban ambos grupos eran las mismas pese a la diferencia de género o grado. Además, esta diferenciación no parecía relevante en relación con la pregunta de investigación.

Finalmente, se realizó una entrevista a quien actuaba de pivote entre la directora y los estudiantes mientras la iniciativa se encontraba vigente, cuyo cargo era similar al de una profesora jefe en el establecimiento. Esta entrevista fue realizada con el fin de encontrar disonancias y aciertos en la forma en que Mi Sol se estaba ejecutando.

7.4 Técnicas de investigación

1. Observación participante: De acuerdo a Taylor (1994), esta se define como “la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el medio de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (p. 31). Se realizó esta recolección como una forma de cumplir con la triangulación necesaria de los datos y para también contar con material que entregara situaciones sobre las que se pudieran desprender significados asociados a las prácticas de liderazgo ejecutadas en el proyecto Mi Sol. Se observaron cuatro instancias: una jornada de convivencia escolar con estudiantes de 5° básico a IV medio (“Claustro de estudiantes”), una reunión de planificación del equipo “Mi Sol”, una jornada con los estudiantes ruteros y una reunión con los estudiantes ruteros para programar y planificar actividades. El objetivo de estas observaciones fue vislumbrar las situaciones que se generaban con los participantes y que a su vez esto se convirtiera en la instancia para generar rapport con los involucrados (informantes clave), para que luego en las entrevistas

se abrieran a señalar sus interpretaciones. No obstante, lo anterior, el foco de la observación estaba puesto en las ocasiones en que participaron los involucrados, las responsabilidades que asumieron y el grado de compromiso con el que las realizaron.

2. Entrevista semiestructurada individual: Este estilo de entrevista se utilizó con el objeto de recabar información relevante sobre el fenómeno estudiado desde la voz de los actores involucrados directamente en la implementación de Mi Sol. El propósito de que fuese semiestructurada es que permitía la posibilidad, en mayor o menor medida, de poder indagar en algún elemento que durante la conversación pareciese relevante y sobre el que era necesario seguir recabando datos. Se preparó para este fin un set de preguntas básicas, ya que como señala Patton:

“an interview guide is prepared to ensure that the same basic lines of inquiry are pursued with each person interviewed. The interview guide provides topics or subject areas within which the interviewer is free to explore, probe, and ask questions that will elucidate and illuminate that particular subject.” (p. 369, 2002)

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron en dos momentos y con tres grupos diferentes. Por un lado, a la directora en una fase previa a la implementación del proyecto para recabar información en torno a las prácticas que se ejecutarían que pavimentarían el camino para la puesta en marcha de la iniciativa escolar. Se pretendía relacionar sus respuestas con la teoría sobre liderazgo y otras iniciativas de este estilo con el objeto de determinar el grado de pertinencia para la sostenibilidad del proyecto Mi Sol. Por otro lado, se aplicó entrevista a los estudiantes para triangular los resultados de la encuesta en torno a convivencia escolar, además para inquirir respecto a sus grados de participación en las iniciativas de la escuela y cuáles son las amenazas que ellos detectaban frente a la falta o presencia de involucramiento. En una fase post, se entrevistó nuevamente a la directora para recoger sus impresiones respecto a lo que fue la implementación y qué aspectos considera deben mejorar en una próxima oportunidad. Finalmente, se entrevistó

a la monitora (profesora jefe) a cargo del programa, con el objeto de vislumbrar desde su relato las prácticas de gestión que favorecerían una mejor implementación del programa.

3. Encuesta de diseño cuantitativo: Con este instrumento de evaluación tipo Likert lo que se pretendía era conocer la realidad del establecimiento en la fase previa a la implementación del proyecto “Mi Sol”. No obstante, es necesario señalar que los resultados llegaron a posteriori, lo que imposibilitó incluirlos en el diseño del proyecto, pero sí se proyectaron como un diagnóstico adecuado de la realidad del establecimiento que permitió arrojar luces sobre aspectos que previamente podrían haber sido omitidos. Es importante mencionar que la encuesta ya había sido aplicada previamente, en un estudio solicitado por el MINEDUC y la UNESCO al Instituto de Evaluación y Asesoramiento (IDEA) en el año 2005, llamado “Primer Estudio Nacional de Convivencia Escolar”. Esto facilitó cumplir con el rigor necesario para este estudio de caso, ya que, el hecho de que se hubiese aplicado antes y desde esas instituciones, le otorgaba validez al instrumento de recolección de información.

7.5 Mecanismos de credibilidad: Triangulación de datos

La triangulación, desde la metodología de la investigación, es un procedimiento necesario de establecer cada vez que se busca otorgarle credibilidad y sustento a los hallazgos sobre el fenómeno investigado, pues

“studies that use only one method are more vulnerable to errors linked to that particular method (e.g., loaded interview questions, biased or untrue responses) than studies that use multiple methods in which different types of data provide cross-data consistency checks” (Patton, p. 556, 2002),

además de poder determinar con mayor exactitud las aristas que lo componen, permitiendo una mejor y mayor comprensión del mismo (Okuda y Gómez-Restrepo, 2005). Con este objetivo, se utilizaron las siguientes técnicas:

1. Triangulación metodológica: Debido a que lo que se buscaba en un primer momento era conocer las características de la convivencia escolar en el establecimiento educacional estudiado, fue preciso recurrir a una herramienta de recolección de información de carácter cuantitativo cuya revisión luego fue ampliada con el análisis de las otras metodologías cualitativas, a saber, entrevistas y observación participante. De esta manera, la encuesta permitió ampliar el análisis y caracterizar de manera más acuciosa la convivencia escolar en la institución. Tal como señala Patton (2002) “Qualitative and quantitative data can be fruitfully combined to elucidate complementary aspects of the same phenomenon.” (p. 582)

2. Triangulación de datos: Se compararon las categorías que emanaron de las distintas entrevistas y otros documentos, revelándose criterios comunes y disidencias que enriquecieron el análisis de los datos, ya que si estos difieren, “sirve para analizar el papel de la fuente que produjo los datos en el fenómeno observado y las características que lo acompañaban en el momento en el que el fenómeno se observó” (Okuda y Gómez-Restrepo, 2005). Si bien se exponen como apartados cada uno de los instrumentos que se utilizaron y desde ahí se ejecuta el análisis de los mismos, esta triangulación se vislumbra con mayor claridad en el apartado final de este documento, la conclusión.

7.6 Plan de análisis

La metodología de análisis que se utiliza en el presente proyecto es un procedimiento basado en la “Teoría Fundada”. Esta forma de trabajo tiene por objetivo indagar en los relatos de los actores y descubrir los significados que estos les asignan a sus prácticas, de manera tal que se permite que el conocimiento emerja de las voces de los integrantes de

determinado contexto investigado. Si bien se sabe que es la metodología más adecuada dado los fines que pretende este proyecto, también es necesario plantear que, desde los mismos fundamentos de esta técnica, se reconoce que existen posiciones disímiles cuando se trata de evaluar la calidad investigativa y la capacidad de teorizar desde un trabajo cualitativo. Al respecto, Strauss y Corbin (2002) afirman:

“Todos los estudios de investigación incluyen unos pasos principales, que a menudo se superponen unos a otros, que comprenden diferentes tipos de trabajos, entre los que se encuentran la recolección de datos, el análisis, algún grado o tipo de verificación y por fin la presentación o publicación de los resultados.”(p. 47).

De este modo, en tanto se conserven los pasos para poder levantar información pertinente desde las fuentes y se siga una estructura metodológica suficiente, la investigación podrá ser considerada válida. No obstante, en este estudio de caso lo que importa no es tanto levantar teoría sino llegar a conocer el fenómeno en su complejidad, por lo que el estudio se centrará en las fases del proceso como son la codificación in vivo y la codificación abierta para el análisis del objeto de estudio.

Lo primero a realizar fue el documento que recoge las intervenciones que los grupos de distintos niveles realizaron en el “Claustro de Estudiantes”. Este espacio fue un encuentro de alumnos de 5° básico a IV medio donde las directivas delimitaban, mediante la conversación, puntos importantes a considerar para la mejora de la Convivencia Escolar. El objetivo era transformar los apuntes de los alumnos del colegio en un archivo que luego se pudiera codificar. Este documento constaba de dos partes, la primera, las respuestas a unas preguntas relativas a Convivencia y, la segunda, propuestas en torno a la mejora de la Convivencia en el establecimiento.

Durante este mismo periodo de tiempo, el colegio realizó la encuesta de Convivencia Escolar, aplicando en estudiantes el mismo instrumento que creó el Instituto de Evaluación y Asesoramiento en su “Primer Estudio Nacional de Convivencia Escolar” en el 2005. Es importante señalar que los encargados de hacer los gráficos y entregar el reporte era un equipo de casa central, sin embargo, este archivo fue recibido 5 meses después, por lo que estos datos no se utilizaron en la elaboración del plan de acción de la iniciativa Mi Sol. No obstante, se solicitó el reporte con los datos para la elaboración de tablas y gráficos en Excel para facilitar la tarea de análisis sobre aquellos aspectos que complementaban el fenómeno de Convivencia Escolar y lo vinculaban a Retención Escolar.

Posteriormente, inserta en el campo de observación de la iniciativa Mi Sol, se prestó atención a las circunstancias en que se realizaban las reuniones para coordinar detalles para la implementación del programa. De esta manera, se asistió a tres espacios y se tomó notas de lo observado, estableciendo un registro detallado. Aquí cabe señalar que si bien lo importante era prestar atención a las conversaciones que fluían entre los integrantes del equipo, igual de relevante fue establecer rapport con informantes clave, sobre todo los estudiantes, para que en una entrevista a posteriori tuvieran la confianza suficiente para desplegar sus ideas. Este texto se utilizó para identificar hitos clave en las reuniones o aspectos sobre los cuales era necesario seguir indagando, ya sea con preguntas en el momento hacia determinados actores o para poder elaborar un cuestionario más apropiado para las entrevistas a realizarse. Ya insertos en el análisis mismo del documento, mediante el programa Atlas.ti, pudieron ser establecidas las disonancias y confluencias entre los discursos de los actores y lo que pasaba en la praxis. Para ello, se fue comparando lo que señalaban las entrevistas con lo observado, agrupando en una tabla aquellos elementos más significativos.

Respecto al análisis de las entrevistas, lo primero a realizar fue la transcripción del audio. Una vez que cada documento estuvo listo, se revisó de forma completa, comparando el audio con la transcripción, para poder evitar errores al momento de analizar. Hecho lo

anterior, se codificaron “in vivo” todos los datos emanados de las respuestas de los actores, pero en documentos aparte, utilizando el programa Atlas.ti. La razón de esta decisión radicó en que pareció una mejor idea codificar cada actor por separado para hacer una comparación por estamentos en los discursos. De este modo, se establecieron cuatro redes: dos para la directora (Entrevista pre-implementación y entrevista post-implementación), una para los estudiantes y otra para la monitora (profesora jefe) del programa. Cabe señalar que cuando las categorías parecían establecidas en todos los documentos, fue necesario visitar todos los datos, ya que en la última entrevista analizada aparecieron ciertos aspectos que resonaban con otras fuentes de información. De este modo, se reconstruyeron las redes.

Utilizando una codificación abierta, se levantaron categorías de información que permitieron analizar el fenómeno de la deserción y la convivencia escolar desde diversas aristas. Para ello, se definió cada categoría levantada en base a lo que los datos iban aportando, construyendo y robusteciendo las perspectivas que se iban vislumbrando como ejes centrales del análisis. Una vez que todos los datos fueron analizados, se establecieron lineamientos en la conclusión de este documento que responden a la pregunta de investigación inicial.

8. Resultados

A continuación, se exponen los resultados que arrojó el análisis realizado sobre las fuentes de información previamente descritas en el capítulo anterior. De todos modos, se detallan las fuentes de información, la técnica de recolección de datos y los participantes:

Fuente de Información	Técnica de Recolección	Participantes
Documento resumen diagnóstico convivencia escolar.	Toma de notas, recopilación de datos en un archivo Word.	Directivas de curso de 5° básico a IV medio.
Documento propuestas de estudiantes.	Conversatorio, recopilación de datos en un archivo Word.	Directivas de curso de 5° básico a IV medio.
Encuesta Convivencia Escolar	Encuesta tipo Likert	Estudiantes de 7° básico a IV medio.
Notas de campo: Jornada ruteros – Reunión planificación – Reunión Planificación jornada final	Observación de campo: elaboración de notas de campo en archivo Word	Integrantes equipo Mi Sol.
Entrevista Directora (E1)	Entrevista semiestructurada	Directora
Entrevista Directora (E2)	Entrevista semiestructurada	Directora
Entrevista estudiantes ruteros	Entrevista semiestructurada	Ruteros
Entrevista Monitora (Profesora jefe)	Entrevista semiestructurada	Monitora (Profesora Jefe) Mi Sol

Tabla 8.1: Categorización documentos, técnica de recolección y participantes.

8.1 Resultados “Claustro de Estudiantes”

El 8 de Julio de 2019 se realizó en un recinto fuera del colegio una jornada de reflexión en torno al concepto de Convivencia Escolar. La decisión de realizar este hito emanó desde la directora quien visibilizó la importancia de que los alumnos también tuvieran algo que decir respecto a sus percepciones en relación con este eje y de qué manera ellos esperaban fuera el clima socioemocional dentro del establecimiento. Con estos insumos se pretendía dar marcha a la elaboración de un plan de gestión de esta área en el colegio. De esta manera, se citó a las directivas de cada curso (desde 5° básico hasta IV medio) para recoger sus impresiones y se le denominó a esta instancia “Claustro de Estudiantes”, precisamente porque en una jornada única de 8 de la mañana a 5 de la tarde, los alumnos y alumnas compartirían sus impresiones y propuestas, siendo ellos los protagonistas de esta instancia.

El trabajo se dividió en tres momentos centrales: el primero, consistente en una bienvenida donde los estudiantes conocían el propósito de la jornada, definiciones de algunos conceptos centrales sobre los que tendrían que discutir más adelante y como cierre de este espacio, la realización de la oración de la mañana. El segundo momento correspondía a lo que se denominó “Café del mundo”, cuya dinámica consistía en que cada grupo rotaba por distintas mesas y cada una de las cuales tenía una pregunta que debía ser debatida. Posteriormente, anotaba cada miembro su respuesta en un post-it y luego se conversaba de manera abierta. En cada puesto, había un moderador que fue capacitado previamente en la toma de apuntes y estaba preparado para mediar la conversación en relación con la pregunta guía. El tercer momento fue por la tarde después de almuerzo y consistió en que cada grupo, por nivel, establecía distintas propuestas en torno a cómo mejorar la convivencia escolar en el establecimiento. Para ello, debían responder:

- ¿qué debe cambiar en el establecimiento? (Foco de la mejora)
- ¿cómo debería cambiar? (Acción para implementar la mejora)
- ¿qué será distinto si se cambia? (Beneficios de la implementación de la mejora)

Una vez que los grupos hubieron terminado su proceso de escritura y confección de papelógrafo, debían presentar frente a todos los estudiantes y equipo del establecimiento sus propuestas y sus justificaciones. Con el fin de poder recabar impresiones y determinar ejes en común a través de los distintos niveles, se les solicitó a dos adultos que tomaran apuntes respecto a lo que los estudiantes iban señalando.

La jornada finalizó con la entrega de los papelógrafos y los apuntes de cada mesa de trabajo para la posterior sistematización de esa información. Estos fueron recopilados y luego transcritos en dos archivos Word, uno para el diagnóstico realizado por los alumnos y otro con las propuestas, manteniendo la sintaxis utilizada por los estudiantes mas no la ortografía, corrigiendo cuando era necesario. Cabe señalar que si bien no se pensó en esta instancia como parte de este estudio de caso cuando se planificaron las fuentes desde donde se obtendría información en el 2018, su aparición en el 2019 permitió contar con un insumo que fue de mucha ayuda cuando los resultados de la encuesta tipo Likert todavía no llegaban al colegio.

Cada documento fue analizado utilizando el programa Atlas.ti, realizando una codificación in vivo y abierta que permitió vislumbrar las categorías de información más relevante que entregaban los datos. A continuación, se presentan desde las categorías más densas a las menos robustas los indicios encontrados en el trabajo desarrollado por los estudiantes en esta jornada. A su vez, es necesario indicar que cada nombre de categoría corresponde a una etiqueta que se utilizó para nominar el fenómeno que se percibía común entre los enunciados codificados.

1.	Aprender a relacionarnos	29
2.	Disrupciones en la convivencia	26
3.	Diálogo	25
4.	Empatía	18

5.	División	18
6.	Disciplina	8

Tabla 8.2: categorías emanadas de los enunciados codificados del Claustro de Estudiantes

1. Aprender a relacionarnos: Esta categoría está compuesta por códigos cuyo eje central son las propuestas de los estudiantes para poder compartir distintas instancias con otros compañeros y con profesores. En este sentido, los estudiantes proponen talleres, actividades recreativas y de aprendizaje de manejo emocional, siendo capaces de vislumbrar los beneficios que reportaría en las relaciones si este tipo de aprendizaje fuese llevado a cabo.

2. Disrupciones en la convivencia: En la construcción de esta categoría se consideró todo aquel elemento señalado por los grupos de estudiantes que apuntaban a las situaciones de conflicto o de carácter negativo que perciben en el establecimiento. En esta línea, los estudiantes consideran las relaciones con los docentes, con los compañeros, situaciones de agresión y de uso de drogas en el establecimiento.

3. Diálogo: Esta categoría se vislumbró a partir de los enunciados en que los estudiantes proponían el conversar, hablar o escucharse como método de resolución de conflictos a través de un mediador, o como herramienta para que los estudiantes se pudieran conocer entre sí y se les guiara en su manejo de las emociones.

4. Empatía: Se definió esta categoría en función de que entre los discursos de los estudiantes aparecía con mucha frecuencia la necesidad de “ayudar a otro” a partir de una

toma de posición respecto a la realidad del compañero, ya como una necesidad que se debe resolver, ya como algo que se realiza entre estudiantes y entre docentes-estudiantes.

5. División: En el caso de esta categoría, se agruparon aquellos códigos en los que circulaba una idea de otredad. En este sentido, los códigos remiten a una existencia de distintos grupos, los buenos alumnos y los desordenados, siendo estos últimos quienes hacen desórdenes en el aula, quienes no saben desenvolverse en el ambiente educativo y sobre quienes debe recaer toda iniciativa de contención emocional y educación en relaciones, desde la perspectiva de quienes participaron del claustro.

6. Disciplina: Se incluyen en esta categoría todos los códigos cuyo eje en común es el control impuesto por agentes externos más que por el estudiante sobre sí mismo frente a situaciones de interrupciones de la convivencia escolar.

Levantadas estas categorías, lo siguiente que corresponde hacer es dar cuenta de cuáles fenómenos son los más relevantes y cuáles se pueden interpretar como parte de otro mismo, en este sentido, se reagruparon las categorías, quedando de esta manera:

A.	Aprender a relacionarnos	<ul style="list-style-type: none"> – Aprender a relacionarnos – Diálogo – Empatía
B.	División	<ul style="list-style-type: none"> – División – Disciplina
C.	Disrupciones en la convivencia	<ul style="list-style-type: none"> – Disrupciones en la convivencia

Tabla 8.3: Reagrupación de la codificación en categorías más relevantes del Claustro de estudiantes

A partir de las categorías emanadas, se puede interpretar que los estudiantes poseen claridad respecto a cuáles son y por qué se producen los problemas de convivencia escolar dentro del establecimiento, como se ejemplifica en estas citas extraídas desde las declaraciones realizadas en el Claustro de Estudiantes (comunicación personal, 8 de julio de 2019):

- “Yo considero que la relación entre los estudiantes es complicada y conflictiva. Esto es notable en las peleas dentro del colegio, en las esperas que se producen al entrar y salir del colegio, he evidenciado tanto armas blancas como de fuego, tráfico, etc.”
- “La relación es semibueno ya que los problemas entre los estudiantes ocurren por malos comentarios y molestias y siempre recurren a los golpes”
- “La relación que hay entre los estudiantes es complicada, pueden tener buena relación pero no se respetan entre sí y eso es lo que hay que mejorar”

Llama la atención al respecto la percepción que existe sobre sí mismos como agentes dentro de la institución, estableciendo una división entre “aquellos” que no acatan normas o perturban la convivencia y “ellos”, aunque sin caracterizarse más que a partir de esta diferencia. En la cita a continuación, “Lo que debería ser el foco de convivencia escolar es los alumnos problemáticos” (Claustro de Estudiantes, comunicación personal, 8 de julio de 2019), por ejemplo, se visualiza que el objeto de atención son solamente “los alumnos problemáticos”, delimitando un discurso que separa a la comunidad educativa, más que integrarla.

Sin embargo, al mismo tiempo se reconocen como activos participantes de la Convivencia Escolar, los y las estudiantes saben proponer cuál es el camino que esperan que siga el

establecimiento para poder darle una respuesta a la situación que viven, y frente a eso, actitudes como el compartir, o valores como la inclusión, relucen como los ejes centrales para llevar a cabo una mejora del clima y la convivencia, como se aprecia en esta cita extraída del documento de propuestas del Claustro: “(el foco debería ser) el desarrollo y realización del alumnado mediante la comunicación e interacción con ellos. Dejar entrever sus intereses y sus incomodidades, a partir de eso mejoramos el colegio” (Claustro de Estudiantes, comunicación personal, 8 de julio de 2019). Asimismo, destaca el hecho de que se sitúan como agentes de cambio, lo que quiere decir que este aspecto hay que considerarlo frente a la elaboración de un plan de acción que aspire establecer un mejor clima de relaciones en el establecimiento.

8.2 Resultados Encuesta de Convivencia Escolar

Durante el mismo tiempo que se estuvo viendo la necesidad de recoger las impresiones sobre convivencia de parte de los estudiantes, se precisó que había que recabar datos más exactos respecto a los ítems que componen la definición de convivencia escolar tal como hasta ese momento la estaba visualizando el colegio: normas y clima de aula, problemas de disciplina o violencia en los distintos espacios educativos, presencia o no de drogas, entre otros. Es por esto, que se decidió tomar una encuesta de carácter más cuantitativo que permitiera vislumbrar con mayor claridad el fenómeno que se estaba dilucidando por parte del equipo directivo y que les permitiera tomar decisiones sobre el proceso a implementar ya desde “Mi Sol” como en la gestión en general. El 28 de Junio de 2019, de 7:55 a 9:00 se aplicó una encuesta de 75 preguntas que fue recogida de un instrumento ya validado en otro contexto, el “Cuestionario de Alumnos” creado por el Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo (IDEA, 2005). Es necesario destacar que este instrumento fue utilizado para medir el clima en los cursos de séptimo básico a cuarto medio, y que los cursos de tercero básico hasta sexto también participaron, pero ellos respondieron otra encuesta proporcionada por la red de colegios que apuntaba igualmente a cuantificar las percepciones sobre Convivencia Escolar. Por los fines de esta

investigación, y porque los alumnos que participan como rutereros son estudiantes de enseñanza media, se presentarán a continuación aquellos números más significativos que logran presentar el fenómeno de convivencia con mayor claridad en este ciclo.

Antes de comenzar con el análisis, se hace necesario declarar que el nivel de segundo medio presenta resultados algo dispares en cada pregunta en relación con los otros cursos. Esto podría explicarse porque, debido a problemas de drogas y conductuales, eran un nivel foco y muchos de sus estudiantes se encontraban “encasillados” debido a su mal comportamiento, lo que los volvía renuentes a realizar actividades para el establecimiento. Además, es pertinente señalar que solo se exponen aquellas preguntas que demostraron aspectos del fenómeno que era necesario considerar al momento de caracterizar a esta comunidad escolar.

8.2.1 Resultados por pregunta

Pregunta 7: En el establecimiento es importante enseñar a los(as) alumnos(as) cómo relacionarse de forma positiva con los demás

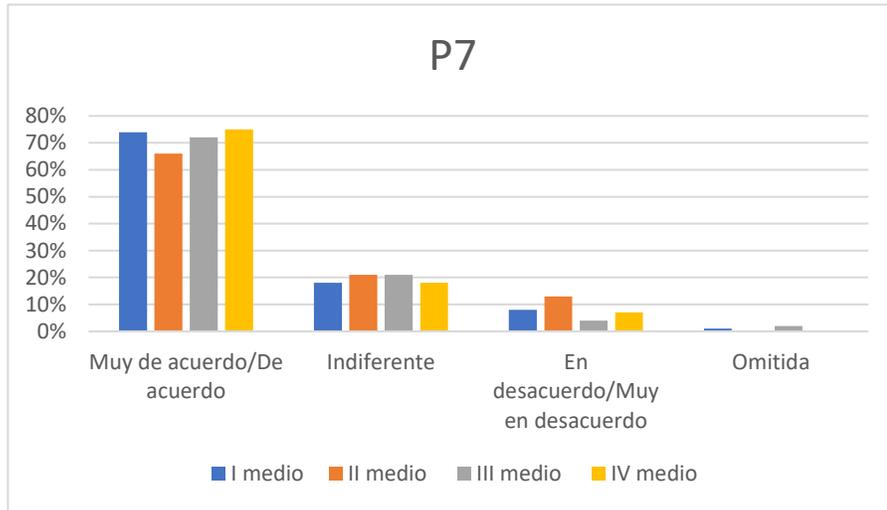


Figura 8-1: pregunta 7 encuesta

Se puede deducir de los resultados acá expresados que existe una percepción general por parte de la comunidad conformada por los estudiantes de que hay una necesidad de “enseñar” lo que significa el relacionarse, percibiendo como parte del fenómeno que si no se relacionan positivamente es porque no saben cómo hacerlo. Este ítem permite vislumbrar que los jóvenes, en general, podrían apoyar iniciativas como las de Mi Sol, cuyo objetivo es mejorar la convivencia para así disminuir la deserción escolar.

Pregunta 8: Han aumentado los conflictos en el establecimiento

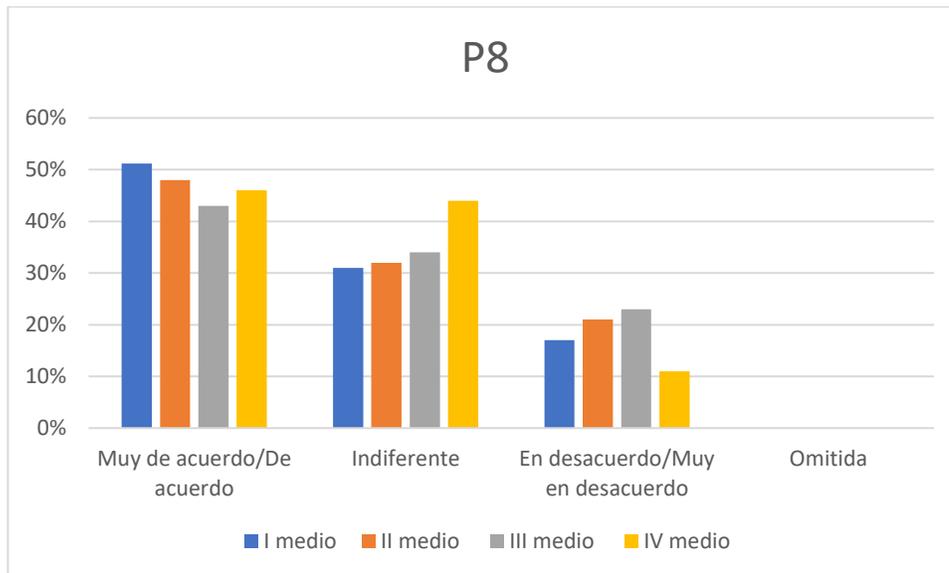


Figura 8-2: Pregunta 8, encuesta

Existe, según este gráfico, una percepción elevada respecto al aumento de conflictos en el establecimiento a nivel general, sin embargo, llama particularmente la atención que este resultado no se condice con los números que entregan las preguntas relativas a la vivencia particular en torno a distintos tipos de conflictos: ridiculizar, insultar, “tener mala”, intimidación a través de amenazas o acoso sexual entre compañeros de un mismo o distinto nivel. En estos ítemes, que abarcan desde la pregunta 32 a la 36, los resultados indican una predominancia de “Nunca” o “Pocas veces”, lo que se contrapone con la visión del aumento de los conflictos en el establecimiento. Cabe preguntarse si acaso el conflicto que ellos perciben no está tipificado en la encuesta o la autopercepción respecto a este ítem ya está tan normalizada que no se percibe como violencia o conflicto cuando se aplica sobre sí mismo.

Pregunta 60: (Los conflictos se resuelven) Dialogando y llegando a acuerdos

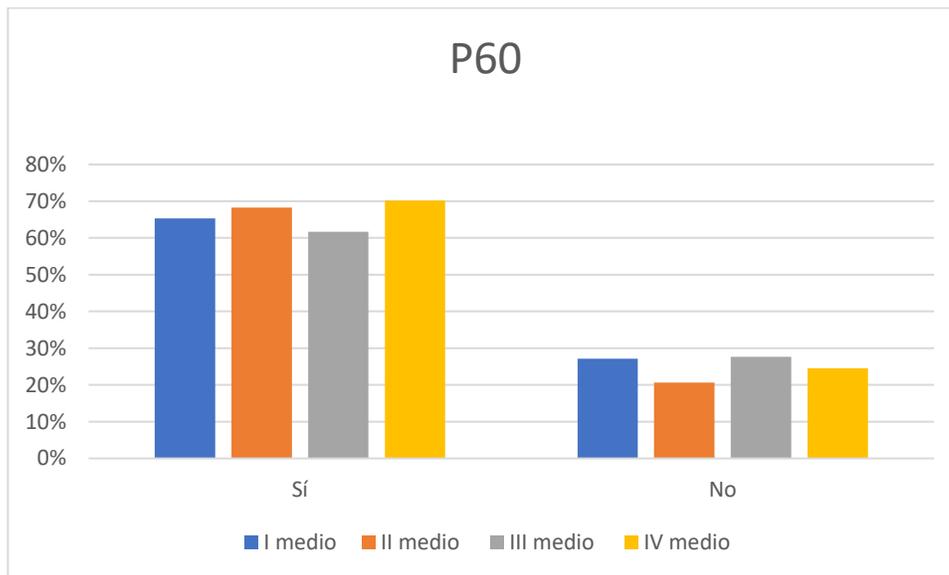


Figura 8-3: Pregunta 60, encuesta

Si bien este indicador es positivo en tanto enfatiza que los problemas entre estudiantes o entre estudiantes/profesores se resuelven conversando y llegando a acuerdos como algo que ya está presente en la institución, que es de hecho el camino ideal para no caer en medidas drásticas o violentas, el problema reside cuando se visualiza este gráfico y se le compara con otras preguntas, como la 62, la 67 o la 69, debido a que en aquellos resultados destaca el hecho de que si bien se ejecuta una vía dialogada para resolver situaciones de conflicto, estas no son efectivas para el propósito que las compete, lo que implica pensar que la estrategia desplegada necesita perfeccionamiento o es preciso reformularla.

Pregunta 62: Hay algunos alumnos (as) muy conflictivos

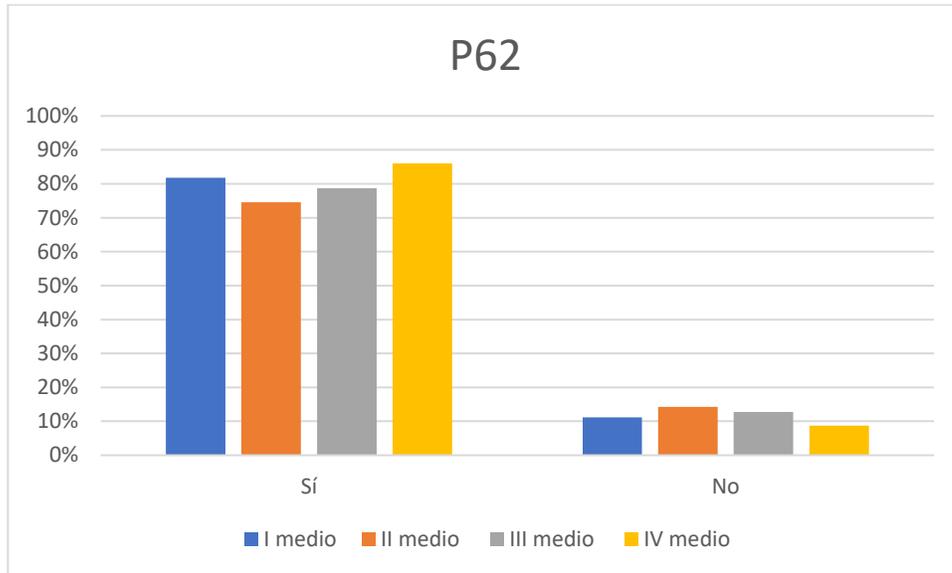


Figura 8-4: Pregunta 62, encuesta

Respecto al gráfico de la pregunta 62, se observa cómo está fuertemente arraigada en los estudiantes la visión de que hay dos grupos de estudiantes: los que generan conflictos y los que no. Esta creencia también se presentó en el conversatorio del Claustro de Estudiantes, siendo preocupante el hecho de que los y las aprendientes no logran interiorizar que si se presenta esa situación en un compañero/a es por múltiples causas y no necesariamente solo por el afán de generar un conflicto. Cabe preguntarse acá de qué manera el establecimiento puede influir para cambiar esta perspectiva para construir un sentido de comunidad que no aliene a los compañeros que son considerados conflictivos, sino que los integre desde un enfoque más positivo.

Pregunta 67: ¿Con quién hablas principalmente cuando ocurren problemas de convivencia y le cuentas lo que pasa?

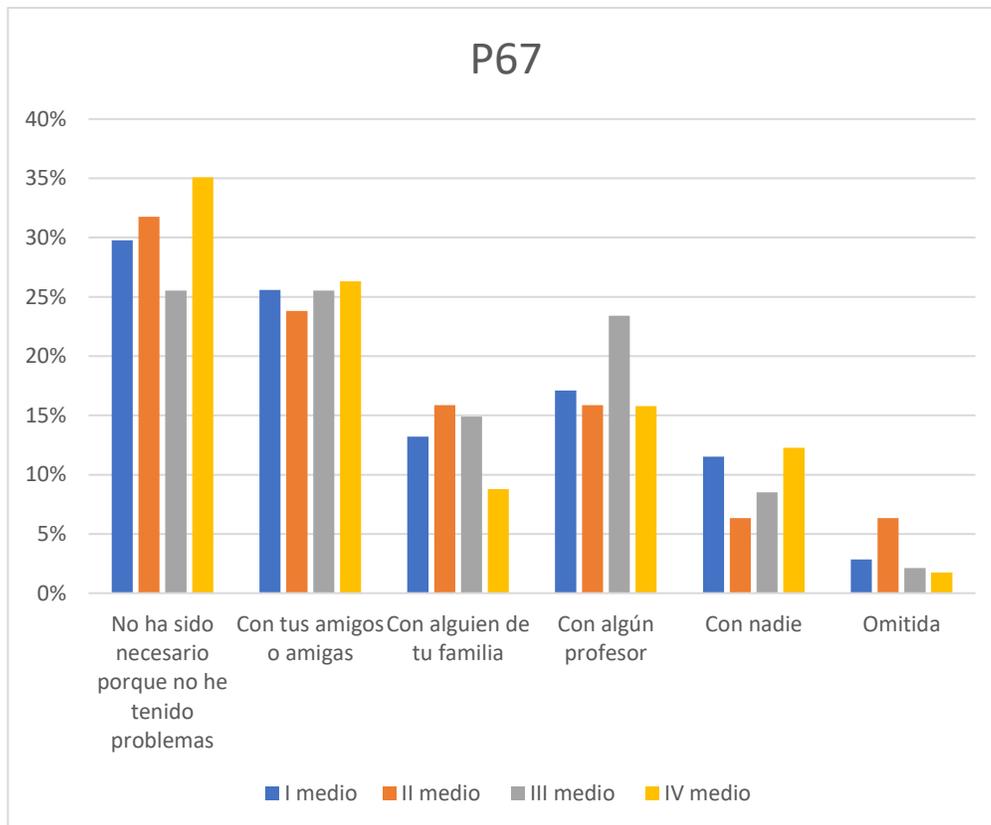


Figura 8-5: Pregunta 67, encuesta

Respecto a este gráfico, llama la atención que cuando se trata de problemas, la familia no es contención para los estudiantes, sino que prefieren otras personas, en este caso, los amigos. Esto permite concluir que es una buena estrategia por parte de la institución recurrir a los propios estudiantes para hacer contención con los jóvenes frente a interrupciones en el clima escolar y que es necesario desplegar una estrategia de involucramiento de las familias en el tratamiento de situaciones problemáticas para los estudiantes. Esto además permite concluir que es altamente probable que el colegio no

logre identificar a los jóvenes que están enfrentando conflictos, ya que eso también permitiría derivar el caso de manera más efectiva.

Pregunta 69: ¿Qué haces tú cuando ocurren problemas continuamente con un compañero o compañera?

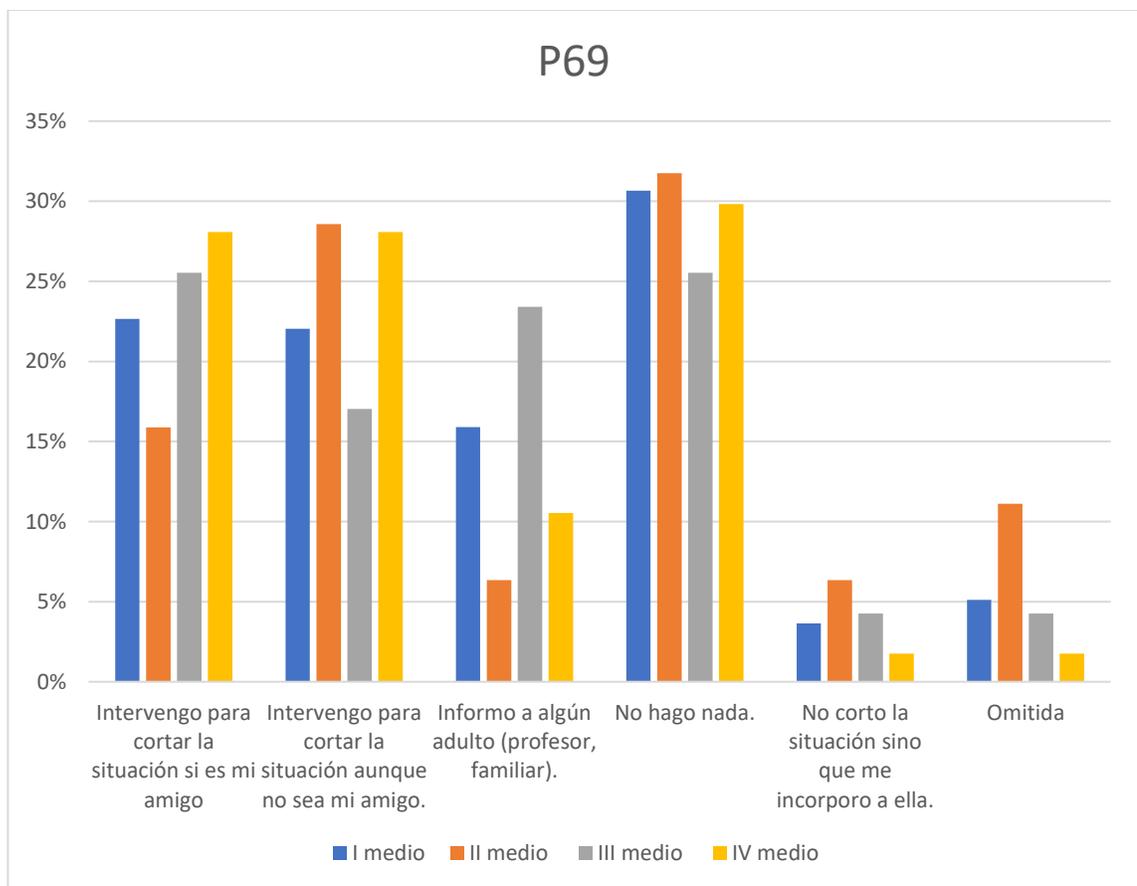


Figura 8-6: Pregunta 69, encuesta

Sobre este gráfico, llama la atención la disparidad entre los indicadores. En este sentido, se puede concluir que no existe un protocolo establecido por el colegio que sea de común acuerdo con los estudiantes frente al cual se puedan derivar los casos de convivencia de manera más efectiva, ya que tampoco queda claro si la intervención del estudiante genera resultados positivos frente a la situación. De esta manera, se genera una oportunidad para el establecimiento, ya que, en promedio, los porcentajes de intervención son más altos que los de inacción por parte de los alumnos.

Pregunta 74: Y tú ¿cómo te consideras como estudiante?

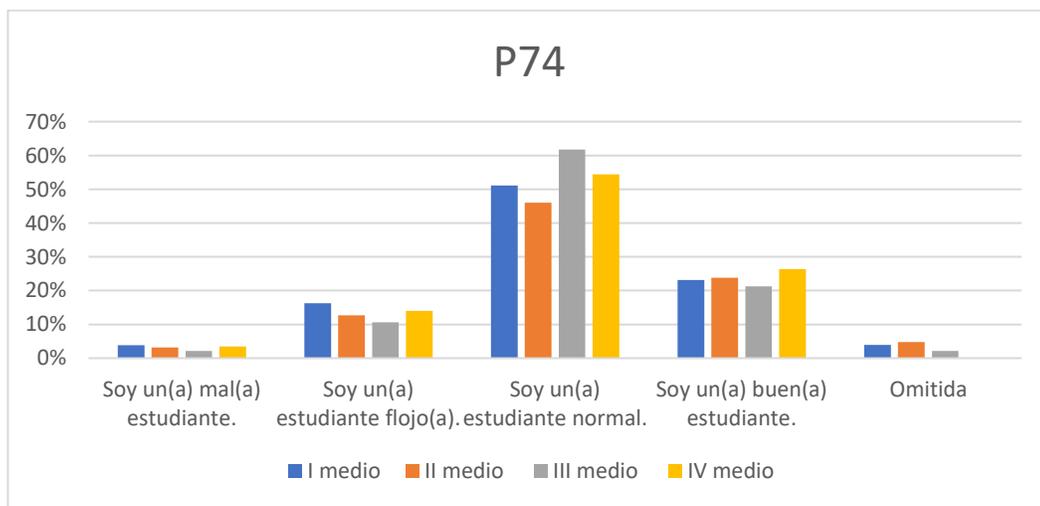


Figura 8-7: Pregunta 74, encuesta

Sobre este gráfico, se percibe que no existe una visión positiva que prime en los estudiantes respecto a su comportamiento como alumnos. Si bien puede corresponder a un signo de modestia, lo cierto es que si no hay una percepción positiva sobre sus desempeños, los resultados van a terminar generando un círculo no virtuoso que, como se

declaró previamente, contribuye a la deserción del sistema. Al respecto, el establecimiento debería poder desplegar una estrategia de convivencia que afiance la confianza de los jóvenes respecto a sus capacidades académicas, tal como el efecto Pigmalión lo plantea en el área de la psicología, para que, a partir de esa creencia, se rompa la caracterización negativa y los jóvenes se sientan más comprometidos consigo mismos y con su comunidad.

8.3 Resultados: Notas de Campo

Uno de los instrumentos centrales de recolección de información para el investigador consiste en su cuaderno de campo en el que se registra el devenir del fenómeno observado. Cabe mencionar que, debido a que debía cumplir en el establecimiento labores propias de mi rol docente y los tiempos escolares acotados que dejó la revuelta social de Octubre del 2019, la cantidad de instancias en las que tuve la oportunidad de estar no fueron tantas, sin embargo, eso no invalida la calidad de la información obtenida en aquellos momentos en que sí se pudo hacer toma de apuntes. Para los fines de esta investigación y con el objeto de poder realizar una triangulación que diera cuenta del fenómeno de manera más completa, se realizó observación participante en tres instancias, desde Agosto hasta Noviembre del 2019:

- Reunión de equipo: Esta reunión fue llevada a cabo el 30 de Agosto de 2019. En ella, se planificó lo que sería el primer encuentro de ruteros y participaron de esta instancia la monitora del programa Mi Sol, la asistente social del establecimiento -quien además coordina Mi Sol y es el nexo con Dirección-, el encargado de Convivencia Escolar, una psicóloga que recién se venía incorporando al establecimiento y yo misma, que me encontraba tomando notas y a veces aportaba con algunas ideas.

- Jornada de Ruteros Mi Sol: Este encuentro fue realizado el 2 de Septiembre del 2019 y el objetivo era que los adolescentes se apropiaran de lo que significaba el rol que les tocaba desempeñar como ruteros, es decir, guías de los estudiantes más pequeños. A estos

últimos se les llama “Invictus”, como una forma de reconocer en ellos las dificultades que han afrontado y de las cuales han salido invictos y vencedores. Con ese objetivo, se realizaron diversas actividades -lideradas por los adultos- en las cuales los jóvenes compartieron experiencias, analizaron un video y entregaron ideas para concretar lo que sería el “Encuentro de Familias”

- Reunión de planificación “Encuentro de Familias”: Esta instancia se llevó a cabo el 7 de noviembre, post revuelta social. En esta reunión, los jóvenes aportaron con algunas ideas para concretar lo que sería un momento de compartir entre rutereros, adultos líderes del programa y los niños de Mi Sol junto a adultos significativos que podían o no ser de su familia más inmediata. Debido al contexto que nos enmarcaba, fue una reunión breve en la que se trazaron directrices generales respecto a cómo se organizarían los espacios y momentos.

Cabe señalar que, posterior a la observación, y durante el mismo día, se revisaron los datos recopilados y se complementaron al momento de traspasarlos a un procesador de textos, esto porque el tomar apuntes con cuaderno es una actividad que resultó muy lenta y era necesario realizar una narrativa de lo observado que permitiera un análisis más acabado.

Posteriormente, se ingresaron las notas de campo al programa Atlas.ti y, luego de realizar una codificación abierta, se generaron categorías referidas a la información que contenía cada código. Esto arrojó nueve categorías, las cuales se organizan en la tabla a continuación desde las más densas a las menos robustas y posteriormente cada una de ellas es definida en relación a la característica que comparten los códigos aglutinados en estas:

1	Propósito	17
2	Liderazgo adulto	13
3	Perfil del ruterero	10
4	Participación en decisiones	10

5	Empoderar del rol	6
6	Refuerzo positivo	4
7	Presencia directora	4
8	Objetivos	2
9	Diagnóstico estudiantes	2

Tabla 8.4: categorías emanadas de los enunciados codificados de las Notas de Campo.

1. Propósito: Se encuentran en esta categoría las codificaciones abiertas que hacen referencia a la finalidad que tiene el trabajo que están realizando los ruteros. Al respecto, se espera que los jóvenes se apropien del sentido de su labor, ya desde el rol, ya desde los logros que pueden generar, y es por ello que es insistentemente nombrado a lo largo de reuniones y jornadas.
2. Liderazgo adulto: En esta categoría, están los códigos referidos a instancias en que cualquier adulto perteneciente al programa proponía una idea o estructuraba el trabajo que se estaba llevando a cabo. Aquí sobresale la figura de la asistente social, quien a su vez coordinaba el programa.
3. Perfil del ruterero: Pertenecen a esta categoría los códigos que hacen énfasis en las características de los jóvenes que se desempeñan en este rol de guías de los más pequeños, ya sean conductas deseadas o que no se relacionan directamente con su papel.
4. Participación en decisiones: En esta categoría, se encuentran los códigos referidos a los momentos en que los jóvenes efectivamente daban su opinión respecto a una idea o se les instaba a que la manifestaran.
5. Empoderar del rol: Esta categoría se compone de todos aquellos códigos en los que se identificaron situaciones en que los adultos proponían una forma de trabajo

que delegaba el liderazgo y las decisiones a los jóvenes ruteros con el fin de propiciar la iniciativa.

6. Refuerzo positivo: Corresponde a todas las ocasiones en que a los estudiantes se les felicitaba o agradecía por algo que cumplía las expectativas de los adultos, fueran ruteros o los niños del programa.
7. Presencia directora: A esta categoría pertenecen los códigos en que se evidenciaba la presencia de la figura central del establecimiento a través de ideas o iniciativas que se iban concretando en torno a Mi Sol.
8. Objetivos: A esta categoría corresponden aquellos diálogos en los que se evidenció explícitamente el objetivo de Mi Sol.
9. Diagnóstico estudiantes: Esta categoría agrupa todos los códigos que contenían comentarios en los que se caracterizaba al grupo estudiantil del establecimiento en términos generales.

De las observaciones de campo realizadas, se pueden extraer algunas conclusiones y puntos importantes del fenómeno que son necesarias de visibilizar si se quiere mejorar la iniciativa Mi Sol. En primer lugar, se observa una alta preminencia sobre el sentido que tiene el trabajo que se está haciendo con los niños más pequeños y un afán porque los jóvenes se apropien de ese propósito, siendo así la categoría que más códigos alberga. Queda por vislumbrar si esto tuvo un impacto en el discurso de los estudiantes, ya que el hecho de que dos jóvenes desertaran del rol de rutero puede ser un indicador de que el discurso quizá no influyó demasiado, pese a haberlo incorporado en todos los encuentros. En este sentido, es preciso reflexionar también si es que son los adultos quienes tenían clara esta tarea de “darle sentido” al trabajo realizado en Mi Sol, o si en verdad hubiera sido más propicio que los jóvenes fueran encontrándole el propósito por sí mismos a medida que iban transcurriendo las fechas e hitos importantes del programa. De todos modos, es en las entrevistas en las que se reflejará la manera en que los estudiantes viven el proceso de acompañamiento a los más pequeños.

En segundo lugar, es importante notar que la categoría “liderazgo adulto” posee más códigos que la “participación de ruterros”. A su vez, esta última está configurada en su mayoría por preguntas directas al estudiante, en donde, al responderlas, promueve una idea. Llama la atención que, si bien se reconoce que los jóvenes no tienen capacidades de liderazgo y que, una de las intenciones del programa es promoverlo, la participación de los estudiantes esté restringida a sumarle elementos a ideas promovidas desde dirección, más que a proponer cosas nuevas. En este sentido, es pertinente cuestionar si existe realmente una apropiación de su rol o si esta manera de delegar tareas y responsabilidades promueve una mayor adhesión con el papel de ruterero que debe desempeñar el o la joven. Por ejemplo, en muchas ocasiones observadas, lo que se hacía era preguntarle al estudiante “si le tincaba” realizar tal o cual cosa, a lo que los jóvenes terminaban siempre diciendo que sí y aportando con algunas iniciativas para mejorar la idea ya promovida por parte de los adultos, como puede observarse en las notas de campo adjuntas como anexo. Esta situación fue más patente en la reunión del 30 de Agosto, cuando la psicóloga menciona “Estamos nosotros al final planificando el encuentro de familias”. Hasta ese momento, la reunión versaba sobre qué aspectos debía contener la jornada de ruterros, pero nos estábamos adelantando al momento en que los jóvenes debían planificar y organizar. En ese entonces delimitamos que lo mejor era “llevar una idea ya hecha” y que los jóvenes sobre eso planificaran, para que no se perdiera tiempo. Existe entonces una tensión entre el querer delegar responsabilidades en los estudiantes para incentivar su liderazgo y la confianza que se tiene respecto al desempeño que tendrán en estas tareas, al pensar que no serán capaces de delimitar un producto en un tiempo determinado.

En tercer lugar, el análisis de campo demostró que más importante que “indicar el propósito”, lo más relevante podría ser definir claramente cuál es el tipo de estudiante que está participando como ruterero y cuál es el perfil que debiera tener. Esto porque podría hacer que las iniciativas se enfocaran en establecer capacidades que hasta el momento no poseen o propiciando una mejor autoestima académica y personal que les permitiera “creerse el cuento” para poder ser ruterros. Si bien los jóvenes que desempeñan este rol son descritos como responsables y poseen disposición a participar, es la asistente social

quien señala que “se desinflan”. Esto también es clave si se miran los códigos relacionados con el refuerzo positivo, los cuales demuestran que se les felicita por una tarea o actitud pocas veces, y que vienen generalmente de una sola persona, esto es, la asistente social que está a cargo del programa.

8.4 Resultados: Entrevistas

En esta sección, se describirán las categorías emanadas del análisis del corpus de entrevistas realizadas a los distintos actores del programa “Mi Sol”. Para seleccionarlos para la entrevista, primero se elaboró una lista con los aspectos esenciales que eran necesarios escudriñar para obtener información relativa al impacto de la iniciativa, compromiso con la comunidad y cómo las personas entendían el rol que desempeñaban en este proyecto, toda vez que se intentaba responder a la pregunta central de esta investigación: “¿Qué prácticas de liderazgo y de gestión pueden fortalecer la sostenibilidad y adecuada implementación del Proyecto Mi Sol?” y así poder dar cumplimiento al objetivo general de este, a saber, “Analizar las prácticas de liderazgo y gestión y su impacto en la implementación del proyecto Mi Sol para elaborar una propuesta de mejora continua que permita fortalecer la ejecución y monitoreo del proyecto en la cultura escolar estudiada”.

Es por esto que se seleccionó a tres tipos de informantes clave para indagar en esta pregunta: la directora del establecimiento, la profesora jefe del programa y los ruteros de enseñanza media. Cabe mencionar que, a esta altura del estudio, parece evidente que faltó recopilar información de la asistente social que coordinaba el programa. No obstante, esta noción llega cuando ya no se puede realizar alguna entrevista dado que el contexto de pandemia imposibilita la reunión cara a cara e impuso tiempos acotados para el desempeño de nuestras labores como profesionales del establecimiento.

El análisis realizado consideró, en primer lugar, hacer un levantamiento de categorías en relación con lo que cada entrevistado sugería a partir de sus palabras, de tal modo que cada entrevistado quedó con los siguientes códigos:

Entrevistado	Códigos emanados
Directora (Entrevista 1)	Objetivos Gestión Convivencia Escolar Objetivos Mi Sol Objetivos Gestión a futuro Componentes contexto Creencias
Monitora (Profesora jefe)	Perfil del cargo Gestión de Mi Sol Impacto de Mi Sol Percepciones sobre la comunidad
Ruteros	Qué es Mi Sol Rol Rutero Características Alumnos Invictus Percepción Aporte Estudiantes Aporte de Mi Sol a Ruteros Percepción Rol Adultos Características Rutero
Directora (Entrevista 2)	Cambio de Perspectiva Problemas de Comunicación Liderazgo Adulto Desafíos de Gestión Objetivos Mi Sol Problemas de Gestión Creencias

Tabla 8.5: Categorías emanadas de cada entrevista realizada a los distintos actores de la comunidad educativa

Posterior al análisis individual de cada entrevista y la categorización de los códigos emanados de cada una de ellas, se realizó una reestructuración de la agrupación de las categorías, no importando tanto la fuente de la información como sí el contenido del código. De esta manera, se establecieron seis categorías principales las cuales mezclan actores pero relacionan conceptos comunes a todos ellos. A continuación, se enlistarán esas supracategorías y posteriormente se describirá y analizará cada una de ellas.

	Nombre supracategoría	Categorías que agrupa	Entrevistado
1.	Impacto de Mi Sol	Cambio de Perspectiva	Directora (Entrevista 2)
		Impacto de Mi Sol	Profesora Jefe
		Aporte de Mi Sol a Ruterros	Alumnos
2.	Elementos de Gestión a Considerar	Gestión de Mi Sol	Directora (Entrevista 1)
		Objetivos Gestión Convivencia Escolar	Directora (Entrevista 1)
		Desafíos de Gestión	Directora (Entrevista 2)
		Objetivos Gestión a Futuro	Directora (Entrevista 1)
		Problemas de Comunicación	Directora (Entrevista 2)

		Problemas de Gestión	Directora (Entrevista 2)
3.	Perfiles de los cargos	Rol Ruterero	Rutereros
		Percepción Aporte Estudiantes	Rutereros
		Percepción Rol Adultos	Rutereros
		Características Rutereros	Rutereros
		Perfil del cargo	Profesora Jefe
4.	Qué es Mi Sol	Objetivos Mi Sol	Directora (Entrevista 2)
		Objetivos Mi Sol	Directora (Entrevista 1)
		Qué es Mi Sol	Rutereros
		Objetivos Mi Sol	Profesora Jefe
5.	Con quienes trabajamos	Componentes del Contexto	Directora (Entrevista 1)
		Características Alumnos Invictus	Rutereros
		Percepciones sobre la Comunidad	Profesora Jefe
6.	Creencias	Creencias	Directora (Entrevista 1)
		Creencias	Directora (Entrevista 2)

Tabla 8.6: Supracategorías emanadas del análisis de la codificación realizada

8.4.1 Categoría 1: *Impacto de Mi Sol*

En esta categoría se agrupan todos los elementos alusivos a los efectos que produjo la implementación del programa Mi Sol que tienen un carácter positivo para la comunidad escolar desde la visión de los entrevistados. Es necesario destacar que el programa lo que buscaba era poder dar respuesta al área de Convivencia Escolar para que estos niños y

niñas no fueran posteriormente desertores del sistema educativo a partir de la marginación que experimentaban tanto en la relación con sus compañeros como de los aprendizajes dentro del aula. Sobresalen, en este sentido, el cambio que han presentado los estudiantes Invictus en términos de responsabilidad y motivación por sus actividades académicas, demostrando este compromiso en una mejora de la asistencia y de su comportamiento dentro de la sala. Particularmente, este componente del impacto pareciera relacionarse con la imagen que comenzaron a construir los estudiantes sobre sí mismos una vez que tuvieron el apoyo necesario, como se expresa en las distintas fuentes entrevistadas: “Ellos podían salir adelante y darse cuenta que sí pueden, que sí son capaces”, “Acá se sienten con la facilidad de poder preguntar”, “está impactando porque los alumnos que están en el programa se han sentido más importantes” (Profesora jefe, comunicación personal, 7 de noviembre de 2019). Asimismo, la Directora señala: “Hubo niños que se vincularon muy bien con (la profesora jefe) y lograron mejorar su asistencia, sus resultados académicos, ingresaron más veces a la sala” (Directora, comunicación personal, 12 de enero de 2020)

Sobre este punto, destaca la acción del colegio constituida como comunidad educativa, en el sentido de que los actores involucrados asumieron compromisos y responsabilidades que permitieron la articulación de las iniciativas en pro de los estudiantes más pequeños. De este modo, el impacto de la iniciativa no solo fue hacia los niños de básica, sino también a la comunidad que se empoderó de su rol de agente de cambio para cambiar la realidad de estos estudiantes, como indican estos rutereros: “Yo encuentro que ahora podemos ser un ejemplo para ellos porque igual hemos cambiado hartito las personas que estamos ayudando a los niños” (Alumno J., comunicación personal, 13 de noviembre de 2020) o “Antes yo veía a alguien mal como que no me preocupaba, los dejaba estar solos, pero ahora me preocupo”(Alumno F., comunicación personal, 13 de noviembre de 2020). Asimismo, la directora declara: “Los niños no fueron solo derivados a redes, sino que instalamos acciones dentro de la escuela” y “No solo los profesores sentían que tenían una responsabilidad en esto sino que cómo la comunidad, a partir de los estudiantes,

también tenían una responsabilidad de cuidado frente a aquellos niños que más necesitan” (comunicación personal, 12 de enero de 2020)

Se puede visualizar hasta este punto que existe una intención por parte de dirección, a través de este programa, de empoderar a la comunidad del establecimiento para que las soluciones frente a los problemas de convivencia y retención se promuevan desde las relaciones entre los individuos, ofreciendo una nueva alternativa para percibirse y caracterizarse a sí mismos: “se generó mucho más diálogo, más contacto, mucho más vínculo entre ellos como personas, más que como docente y estudiante en una relación vertical” (Directora, comunicación personal, 12 de enero de 2020). Por su parte, los alumnos ruteros señalan sobre este punto que “a mí me hace fuerte saber de que a otra persona la estoy ayudando” (Alumno J., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019) o “me ha enseñado a tratar con personas más chicas que yo que no tienen la misma madurez pero por mi experiencia los puedo ayudar de una buena forma” (Alumno F., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019). A su vez, la profesora jefe del programa señala que en el equipo intentan tomar todo de distinta forma (comunicación personal, 7 de noviembre de 2019) por lo que se percibe que hay un esfuerzo de parte de los adultos que componen el programa de visualizar los comportamientos de los estudiantes disruptivos de otro modo, lo que se convierte en piedra angular del quiebre del círculo vicioso que los categoriza como alumnos y alumnas conflictivos.

8.4.2 Categoría 2: *Elementos de gestión a considerar*

En una institución educativa, no son solo los estudiantes quienes aprenden, sino que también lo hace la comunidad escolar cuando se reflexionan sobre las prácticas realizadas durante la marcha de alguna iniciativa. Los códigos de esta categoría responden a la mirada de la directora y la profesora jefe, en donde se revelan algunos aspectos clave considerados y por considerar frente a la implementación del programa en años venideros.

La gestión del proyecto se vio perjudicada por una cultura que estaba instalada en la comunidad y que fue de difícil permeabilización, la cual catalogaba a los niños del programa “Mi Sol” como si no hubiera un programa de por medio para ayudarles y sin darle un cariz distinto de las relaciones establecidas en su cotidiano en el aula. En este sentido, se generaba una disonancia entre el propósito establecido desde dirección y la realización del mismo por los colaboradores, como se visualiza en estas declaraciones: “los retaban igual, los castigaban igual, los sacaban de la sala”, “ese equipo (profesoras de Mi Sol) como que replicó muchas veces acciones que se daban en la sala de clases”, “Para que los estudiantes no sientan que son solo los pares los que los quieren sino que son los profesores los que los quieren dentro de la sala de clases” (Directora, comunicación personal, 12 de enero de 2020) y “tenemos que ver qué pasa, ir donde el profesor, conversarle que no es inspectoría” (Profesora jefe, comunicación personal, 7 de noviembre de 2019).

Esta situación podría implicar dos motivos para que se presente como problemática: o el proyecto no fue bien comunicado a los profesores y en consecuencia no pueden alinearse a la iniciativa, o la comunidad de docentes presenta resistencias a cambiar la forma en que perciben a los estudiantes pese a encontrarse en un programa que podría generar cambios positivos en los educandos.

Las personas entrevistadas lograron identificar que faltó mayor comunicación y coordinación de acciones y estamentos, siendo ambos elementos importantes a considerar para que un plan como Mi Sol pueda ser efectivo en el tiempo y se cumpla lo que propuso. Sobre la comunicación, la directora manifiesta la necesidad de que se sensibilice a la comunidad respecto a la inclusión, dando a entender que de este modo la gente se apropiará de un discurso que permita apoyar a Convivencia Escolar desde los valores que la sustentan. Con este elemento ausente, la directora percibe que no existió apropiadamente un trabajo en equipo, pero que no tuvo su génesis en características de los docentes sino en fallas de la construcción de la iniciativa en sí misma, como indica en las siguientes citas: “no tenemos muy claro como este proceso que queremos instalar,

entonces tampoco lo podemos comunicar a los profesores”, “falta integrar a los profesores en términos de cómo hay situaciones que no implican aplicar protocolo” (Directora, comunicación personal, 12 de enero de 2020).

Esta falla en la construcción de la iniciativa queda más patente cuando se revisan los objetivos declarados por parte de la directora en la primera entrevista, en donde era muy notoria la necesidad de generar una comunidad educativa capaz de resolver situaciones de convivencia escolar (Directora, comunicación personal, 26 de Agosto de 2020), por lo que estas metas como institución continuarán pendientes a menos que se genere una articulación del proyecto Mi Sol con distintos estamentos en torno a un valor que promueva la misión del establecimiento. No obstante lo anterior, en la segunda entrevista la directora ya identifica los nudos clave para poder establecer una coordinación del proyecto más fluida y percibe que es necesario traer a otros integrantes de la comunidad que pueden aportar con aspectos que son necesarios para tener un mayor efecto en el desempeño académico y autoestima de los y las estudiantes. Sobre este punto, la directora considera importante incorporar a las profesoras del Programa de Integración, ya que “si ellas están pendientes de una generación, es mucho más fácil que ellas puedan detectar este grupito y también coordinar las acciones con este grupito” (Directora, comunicación personal, 12 de enero de 2020), en relación con la cercanía que tienen estas profesoras con los alumnos y mayor contacto debido a las horas que están dentro del aula, lo que hace que estas docentes sean unas aliadas fundamentales para apoyar al aprendizaje de los estudiantes de básica pertenecientes al programa.

Respecto al aporte de los estudiantes en esta iniciativa, los objetivos declarados guardaban relación con potenciar el liderazgo de los jóvenes a través de la guía que serían para los alumnos Invictus, pero que no se realizó. Frente a los desafíos que quedan frente a cómo encauzar la participación de los rutereros, estos guardan relación con guiarlos y formarlos para que hagan este acompañamiento más preparados y con un programa claro: “Había más bien una coordinación de acciones con ellos más que un acompañamiento de orientación de su trabajo” (Directora, comunicación personal, 12 de enero de 2020).

Otro elemento que la directora echó en falta se relaciona con la participación de las familias en el programa. Originalmente, la iniciativa consideraba este factor como muy relevante, sin embargo, debido a variadas causas, entre las que se incluye la revuelta social en Octubre del 2019, fue difícil llevar a cabo las instancias en donde ellos debían participar, pudiendo hacerse solamente la misa de inicio y de cierre del programa. Respecto al aporte que padres y apoderados pueden concretar, la directora menciona que es necesario “hacer un diseño más acabado de las estrategias que vamos a ir implementando con los papás” (Directora, comunicación personal, 12 de enero de 2020), lo que da a entender que si bien habían elementos planificados, independiente de los problemas de las fechas, estratégicamente no respondían al contexto y resultarían ineficientes. Sobre este punto, señala que sería pertinente instalar “un taller de habilitación pa’ ellos pa’ poder acompañar este proceso de los chiquillos” (Directora, comunicación personal, 12 de enero de 2020), lo que guarda directa relación con este ideario que posee de lograr “instalar capacidad en la comunidad”. Si se logra que los padres se involucren positivamente en la formación del estudiante, presentará menores dificultades para desarrollar hábitos de estudio que le permitan incorporarse a la sala de clases como un alumno efectivo.

A propósito de capacidades que deben generarse e instalarse dentro de los equipos de trabajo, la gestión de la directora permite que se geste un clima de confianza a través de la distribución de las responsabilidades y participación en las decisiones, como se evidencia en los comentarios que la profesora jefe realiza: “no tengo al equipo directivo atrás mío y todo el rato insistiendo”, “conversamos qué niño se adhiere y quién no con el equipo directivo para ver cómo podemos cambiar esas situaciones” (Profesora jefe, comunicación personal, 7 de noviembre de 2019).

8.4.3 Categoría 3: *Perfiles de los cargos*

Dentro de los trabajos desempeñados por un equipo, como una forma de potenciar una mejor performance de sus miembros, resulta pertinente establecer roles y funciones que

les permitan a los actores educativos desenvolverse con efectividad y sin entorpecer el trabajo de los otros integrantes. Asimismo, para poder buscar a los posibles integrantes de estos equipos es fundamental contar con un perfil que permita dar cumplimiento a los objetivos propuestos por el proyecto. Uno de los aspectos que relucieron en la entrevista con la directora es que este componente de la gestión no está desarrollado, por lo que en esta categoría se recogen todos los códigos emanados en las entrevistas que permiten dar cuenta de qué valores, comportamientos y aptitudes debiera tener quién se desempeñe en algún rol del proyecto Mi Sol. Para esto, se enlistarán los roles que se cumplieron en este proyecto y luego se definirán en función de lo experimentado por quienes compusieron la iniciativa:

Ruteros

Compuesto por estudiantes de I y II medio, dentro del programa califican como estudiantes que estén dispuestos a hacer un acompañamiento a estudiantes de enseñanza básica que presenten problemas conductuales y/o académicos que impidan un desarrollo fructífero dentro de lo que es el espacio de la sala de clases, pero sin identificar un perfil del cargo claro que permita un mejor desempeño en el mismo por parte de los alumnos y alumnas. Sin embargo, entre quienes asumieron este papel de acompañamiento, destaca la idea de que debe ser ejercido con empatía con la finalidad de poder establecer cercanía con el alumno Invictus, como señala la alumna C.:

cuando era chica pasé por momentos como ellos y no tuve ese apoyo o ese programa o así. Yo encuentro que es una idea super buena entre todo, entonces, es como por... porque no quiero que los niños pasen lo mismo que yo pasé. (comunicación personal, 13 de noviembre de 2019)

Asimismo, se espera que el rutero posea un fuerte compromiso con el rol que desempeña: “nosotros les tenemos que ayudar a ellos porque somos como más cercanos a su realidad”,

“nosotros sabemos lo que es estar el día de hoy, hoy en día, en una sala de clases” (Alumno S., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019).

En las palabras de los y las estudiantes se aprecia además cómo se asume que existe una forma de relación que se puede establecer entre estudiantes y otra que se puede establecer entre el adulto y el niño, en tanto ellos como jóvenes perciben con mayor claridad los fenómenos que experimentan los más pequeños y los adultos no: “necesitan una persona que los entienda, que sea “apañadora”” (Alumno F., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019)

Frente a este enfoque que posee el proyecto, de incluir los input de los estudiantes para poder ir mejorando las intervenciones para los más pequeños, los ruterros también se muestran a favor: “El proyecto es tan innovador en sí que igual tener una perspectiva de los alumnos de qué necesita el programa como para mejorarlo en sí es bueno” (Alumno F., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019). Esta participación de carácter democrática también va generando acercamientos al liderazgo, como reconocen otros estudiantes: “nosotros igual podemos tener la razón o nosotros también podemos dar buenas ideas para ir mejorando” (Alumno F., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019) o como señala el alumno S.: “igual han sido de manera efectiva porque yo tengo un punto de vista pero los ruterros de los otros cursos igual dan o pueden dar las mismas ideas que yo y pueden darlas incluso mejor” (comunicación personal, 13 de noviembre de 2019)

En esta cita se enfatiza cómo perciben sus aportes y compromiso hacia el proyecto presentándose a través de sugerencias para el mismo y de qué manera este espacio de escucha a otros, potencia el sentido de trabajo en equipo, donde no importa quién, sino cuál podría ser una mejor idea. Sin embargo, como enfatiza un estudiante de I medio, “no encuentro que tomen, por ejemplo, las ideas que tenemos con las chiquillas que es como mi grupo porque tienen como esas ideas ya marcadas, por la directora, sobre todo.” (Alumno S., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019). Sobre esto, cabe destacar que, tal como se apreció en las observaciones de campo, los aportes e ideas que entregan los estudiantes son sobre decisiones ya tomadas en las que ellos incorporan su postura a

favor o en contra y algunas consideraciones para su ejecución, por lo que no se percibe este espacio de participación como algo tan genuino.

En este sentido, se puede pensar que es necesario establecer dentro del rol del rutero cuál es el nivel de decisión que tendrán sobre las acciones que se ejecuten en el proyecto, para no generar algún grado de decepción que termine alejando a los estudiantes de la iniciativa al no cumplirse lo esperado en términos de proyección de liderazgo.

Considerado lo expuesto hasta este punto, rasgos del perfil del rutero son:

- Empatía
- Tener disposición para trabajar en equipo
- No sentir vergüenza al momento de plantear puntos de vista
- Tener espíritu de superación (que le permita ser ejemplo de un menor)

Es importante tener en consideración estas características al momento de elegir a los estudiantes que desempeñarán el rol debido a que permitiría la posibilidad de que, por ejemplo, los profesores jefes recomienden estudiantes que cumplan con ellas, volviendo más eficiente la búsqueda de líderes para los más pequeños.

Profesora jefe

De acuerdo con los lineamientos de la iniciativa “Mi Sol”, quien ocupe este cargo debe desempeñarse como un nexo entre la sala de clases y el estudiante de enseñanza básica que presenta problemas de incorporación al ambiente áulico. Por esto, esta persona debe monitorear el desempeño de los niños y niñas, hacer orientación con ellos, recibirlos por las mañanas y reportar sobre lo acontecido en el programa en una reunión semanal con la subdirectora del II ciclo. En esta instancia se visualiza el desempeño de las psicopedagogas y el avance de los estudiantes gracias a estas profesionales y su tallerista de origami. A su vez, quien ejerce este rol también asiste a reuniones con la Directora, aunque quien tiene el nexo más directo con ella es la asistente social.

Revisando los códigos que hacen mención a la persona que se desempeña en esta función, se destacan ciertos elementos que podrían categorizarse como parte del perfil de quien se desempeña como Profesor Jefe del programa, tales como organizar las instancias de participación y encuentros de ruteros con Invictus, guiar y acompañar a los jóvenes ruteros en su cargo y citar apoderados cuando sea pertinente.

Resulta importante rescatar cuál es la perspectiva que los estudiantes ruteros tienen respecto a este cargo, ya que, para ellos el contacto con los líderes adultos del programa representa un aprendizaje desde el cual obtienen ideas sobre los roles que ellos mismos desempeñan con los estudiantes más pequeños. En este sentido, destaca la importancia que le asignan los jóvenes a esta guía que ejercen los adultos, no como algo impuesto, sino como algo necesario para poder cumplir su rol: “nos enseñan estrategias, nos dan como historias de vida para poder tomarlas como ejemplo” (Alumno S., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019).

Otro punto importante dentro del rol que ejecuta este/a profesor jefe, es aquel relativo al motivar la participación de los ruteros en las decisiones que se toman dentro del programa. A este respecto, los mismos jóvenes reconocen que las líderes adultas (la profesora jefe y la asistente social) “nos dejan el espacio para ser autónomos” y “se respeta como ese derecho a opinar” (Alumna T., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019). No obstante lo anterior, también esta estudiante declara que reciben las ideas desde las líderes adultas y que ellos ejecutan: “...nos van guiando, nos dicen así como “esta es la actividad”, “tienen que hacer esto” y nosotros lo realizamos” (Alumna T., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019).

Consultada la profesora jefe respecto a las claves que componen su cargo, ella señala que tiene una buena relación tanto con estudiantes como con apoderados, por lo que esa fortaleza le es de utilidad al programa. De hecho, esto le ha permitido dar sustento a algunas situaciones sobre las que tiene un marco de acción y, por tanto, responsabilidad: “ellos (los estudiantes) hablan conmigo porque hay problemas en sus casas, hay que ver cómo abordar y gestionar” (Profesora jefe, comunicación personal, 7 de noviembre de

2019). Asimismo, declara que es expresiva y posee un carácter fuerte, ambos componentes que, desde su punto de vista, favorecen estas interacciones previamente mencionadas. Ambas capacidades, según relata, fueron reconocidas previamente en la última evaluación que realizó el establecimiento a su cuerpo docente y que facultaron a esta persona para desempeñarse como profesora jefe (comunicación personal, 7 de noviembre de 2019). Sobre sus labores con las psicopedagogas, ella es la intermediaria entre Dirección y estas especialistas por lo que su rol consiste en ayudarlas a planificar su trabajo.

A partir de lo percibido en el relato de los actores, el perfil del cargo consiste en:

- Propiciar y coordinar las interacciones entre ruteros, Invictus, apoderados y psicopedagogas a partir de los lineamientos de Dirección.
- Entregar contención a los miembros del equipo y a los estudiantes.
- Organizar y delimitar roles y funciones dentro del equipo de trabajo.

8.4.4 Categoría 4: *¿Qué es Mi Sol?*

Desde el análisis de los datos que arrojaron las entrevistas, se logró recoger dos impresiones necesarias respecto a qué es Mi Sol y cuáles son sus objetivos. Las visiones son de los estudiantes ruteros y de la directora del establecimiento. Parece pertinente mencionarlas ya que se expresa en estos códigos el valor que posee el programa para la comunidad educativa y arroja claves sobre el estilo de gestión de la directora. Asimismo, permite contrastar el valor que se percibe en el programa desde quien gestó este proyecto y quienes lo ejecutan.

Uno de los primeros componentes de este proyecto que configuran la esencia del mismo radica en este espacio generado en las interrelaciones con los ruteros, psicopedagogas y profesora jefe, convirtiéndose estas en un lugar de contención emocional para los más pequeños, como señala la Directora “la idea de “Mi Sol” tiene que ver con la acogida más que con el reclamo” (Directora, comunicación personal, 12 de enero de 2020), indicando

en esta cita que, pese a que son alumnos caracterizados usualmente como conflictivos, “Mi Sol” se despliega como un espacio en el que se entrega apoyo y no se califica negativamente el actuar del estudiante, o como señaló la misma directora en la primera entrevista: “Mi Sol es como decir “yo soy una persona y tengo esta posibilidad de hacer un cambio”(comunicación personal, 26 de agosto de 2019). Esto es coherente con el relato de los rutereros, como, por ejemplo, en la entrevista de un estudiante de enseñanza media que señala que hay que “aceptarlos como son y demostrarle a los demás que ellos sí pueden ser grandes personas” (Alumno F., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019). En este sentido, existe un fuerte énfasis dentro del proyecto de que la comunidad educativa visualice a los niños de enseñanza básica pertenecientes al proyecto de una forma más positiva y que a su vez, los estudiantes perciban este esfuerzo del establecimiento por incluirlos en la institución: “que ellos sientan que son queridos en este espacio, que pese al comportamiento que están teniendo, estamos preocupados por ellos y estamos haciendo algo para que ellos puedan tener un cambio” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019).

Se percibe en las entrevistas recogidas que este propósito les hace sentido a quienes lo vivencian debido a que lo mencionaban como parte esencial de lo que significa Mi Sol. Se logró visualizar en las entrevistas que existía coherencia entre lo declarado y lo realizado, ya que el apoyo que ejercían los rutereros en sus “familias” se traducían en acompañamiento y guía para los alumnos Invictus, tal como lo menciona un estudiante: “Mi Sol es un programa que acepta a los chiquillos tal como son y les da la confianza y libertad de desahogarse con uno” (Alumno F., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019). De esta cita, se puede deducir que este apoyo a los estudiantes más pequeños consiste en brindarles una red en la cual se sientan escuchados, acompañados y puedan compartir sus experiencias. Sobre este punto llama la atención que, para la directora, este daño que tienen los más pequeños les impide tener relaciones positivas con los demás y por tanto, el proyecto “Mi Sol” busca reparar aquello a partir de la contención.

Otro pilar del proyecto “Mi Sol” guarda relación con el apoyo académico que se levanta para que los estudiantes de enseñanza básica puedan incluirse e incorporarse a la sala de clases de manera autónoma y autoregulada. En este sentido, el proyecto busca disminuir la brecha en los aprendizajes que poseen los más pequeños, para que así puedan “permanecer más tiempo en la sala de clases y podamos ir sosteniendo solo un tema como de tutorías hasta que puedan estar 100% incluidos dentro de la sala” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019). Se entiende entonces que el proyecto “Mi Sol” terminará cuando el estudiante ya pueda incorporarse con normalidad al ambiente áulico, es decir, cuando en términos académicos se encuentre a la par que la media de sus compañeros y en términos conductuales no sea una distracción para el aprendizaje de sí mismo y el de su curso. Sobre este punto vuelve a resonar el concepto de autoestima, pero ahora con un componente académico, ya que lo que persigue el proyecto es generar en los Invictus la confianza de que ellos también pueden ser estudiantes efectivos, pese a caracterizaciones negativas que puedan haber percibido en el pasado.

Por otro lado, otro aspecto que reluce del proyecto es aquel relativo a la configuración de esta iniciativa como un espacio distinto dentro del mismo establecimiento, en un afán de “resignificar el vínculo que tienen con la escuela” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019). Este afán es transversal en la comunidad y no abarca solo a los niños que pertenecen a la iniciativa, sino también a la familia de cada niño. Al respecto, la directora señala que es importante “que la familia entienda que el colegio no es que quiera llegar y expulsarlos, deshacerse de ellos, porque sería como el camino más fácil (a los niños Invictus)” (comunicación personal, 26 de agosto de 2019). En esta cita, se puede deducir que se pretende generar una relación positiva con las redes de apoyo que tiene el estudiante, precisamente porque siempre han sido caracterizados de forma negativa, lo que genera en los padres y apoderados una desidia hacia el establecimiento que solo los busca para reportar los malos comportamientos y calificaciones de estos estudiantes. No obstante, esta iniciativa chocó con los tiempos que tuvo para ser implementada, por lo que el vínculo con las familias no pudo ser explorado con mayor intensidad durante lo que fue

el 2019, lo que tampoco permitió evaluar si las interacciones planificadas eran o no las instancias que se necesitaban para los objetivos que se perseguían.

Este proyecto también busca impactar a la comunidad a través del cambio sobre la percepción de los jóvenes, quienes suelen ser caracterizados como apáticos o poco interesados en los espacios de participación que se les brinda. En este sentido, la directora espera “mostrar a la comunidad que nuestros jóvenes (los rutereros) tienen esta capacidad como de empatía hacia el otro” (Directora, comunicación personal, 12 de enero de 2020), lo que a modo de sinergia irá generando mejores relaciones entre todos los actores. Así también lo califica uno de los alumnos entrevistados que menciona: “encuentro que es una oportunidad para nosotros y para ellos” (Alumno J., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019).

8.4.5 Categoría 5: *Con quienes trabajamos*

En este apartado, se caracterizan a los estudiantes Invictus y a la comunidad educativa en general. Reviste particular interés este componente humano para esta investigación debido a que involucra el factor contextual que se debe mantener en vista pensando en la planificación de una iniciativa como es Mi Sol. Esta caracterización se desprende de las tres fuentes entrevistadas: directora, profesora jefe y alumnos rutereros. En este sentido, cabe destacar la noción de comunidad que se perfila en las conversaciones, ya que para este grupo de entrevistados la comunidad efectivamente la conforman todos los actores dentro del establecimiento, lo que viene a ser un uso de la palabra positivo en tanto responsabiliza a los actores también del apoyo que se entregan entre sí.

Respecto a los estudiantes Invictus, si bien ya se mencionó el origen de su nombre en la página 56, respecto a sus rasgos particulares, estos son caracterizados por los entrevistados como alumnos con múltiples necesidades y carencias, tanto académicas como emocionales. Sobre este último punto es destacable que para los jóvenes rutereros el factor emocional cobra particular relevancia dado que lo vivencian como un componente

importante para que los jóvenes desarrollen una convivencia más saludable y una mejor relación consigo mismos. En este sentido, si bien, tanto la profesora jefe como la directora visualizan las carencias afectivas que tienen los alumnos más pequeños, es a los ruteros a quienes este tema les preocupa más y se aprecia en que todos los entrevistados tuvieron algo que decir sobre este tópico, como es el caso de estos tres ruteros: “ellos también necesitan eso que uno los pueda comprender no solamente en tareas, sino que emocionalmente también” (Alumno J., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019); “los tratan así como que son desordenados, que no van a cambiar” (Alumna T. comunicación personal, 13 de noviembre de 2019); “se les ha dado mucho la espalda a los chiquillos, se les cuestiona mucho” (Alumno F., comunicación personal, 13 de noviembre de 2019).

En estas caracterizaciones se aprecia que hay una mirada hacia el Invictus que ha sido históricamente negativa lo que explicaría la poca autoestima que tiene el estudiante de enseñanza básica sobre sí mismo pero que los ruteros cambian en tanto aportan una comprensión desde la empatía, como forma de poder vencer la estigmatización que han vivido los más pequeños.

Por otro lado, desde una visión más adulta, también existe alto grado de conciencia respecto al tipo de estudiante con el que se trabaja, en este caso, por ejemplo, la directora destaca que no solo presentan problemas académicos, sino otro tipo de trastornos que incompatibilizan con un modelo de escuela rígido:

son las necesidades educativas especiales que están presentando los chiquillos que son múltiples, desde los trastornos que pueden tener o hasta las necesidades como de conducta, trastornos socioemocionales que de alguna manera no les facilitan adaptarse a un sistema escolar que todavía es como bien rígido en el fondo. (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019)

Asimismo, la profesora jefe manifiesta que “son niños vulnerados en las casas y acá se transforman” (Profesora Jefe, comunicación personal, 7 de noviembre de 2019). Se puede concluir que el estudiante que pertenece al programa Mi Sol tiene una baja autoestima académica y emocional, que los problemas emocionales que tienen se deben a la relación que han cultivado con el entorno y que el espacio de Mi Sol se configura como un entorno seguro en la que el niño debe recibir aceptación de sus pares y de los adultos.

Sobre las familias, los relatos de los entrevistados dan a entender que detrás de los niños Invictus existe una crianza que no le es beneficiosa al estudiante y que afecta directamente a las necesidades que presentan en términos socioemocionales. En este sentido, padres y madres que trabajan y que pasan poco tiempo entregando contención al menor se perfila como un escenario desfavorable para un estudiante que se siente poco efectivo dentro del aula o en las relaciones con sus compañeros. La directora señala: “Yo creo que hay uno (un factor) que tiene que ver con las expectativas primero que tiene su familia” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019), haciendo mención que cuando la familia encasilla a su pupilo como un alumno poco efectivo, el apoyo que reciben estos pequeños también decae. Los alumnos ruteros a su vez, reconocen que el entorno afecta a los Invictus, ya que no se sienten acogidos o no tienen la confianza que sí lograron con ellos. Asimismo, estos jóvenes responsabilizan las relaciones de amistad que poseen los pequeños que tampoco les son favorables pues no los contiene frente a situaciones complejas que puedan vivir en el establecimiento (Alumno S, comunicación personal, 13 de noviembre 2019; Alumna T. comunicación personal, 13 de noviembre 2019)

Respecto a las características de la comunidad educativa, la directora destaca que existe “un interés por ser colaborador de esta transformación de donde nosotros estamos” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019), haciendo hincapié en que quien trabaja en este establecimiento conoce las características de los estudiantes y sobre eso hace el compromiso de su labor. No obstante, la directora reconoce que esas ganas pueden estar desgastadas en la comunidad y eso perjudica la implementación de nuevas ideas en tanto no logran motivar a las personas para sumarlas a los proyectos nuevos. Esta situación

se puede visibilizar en las palabras de la profesora jefe, quien señala que hay algunos profesores que fueron de gran ayuda al no entorpecer la ejecución del programa, pero que “hay algunos que todavía sienten que el programa es “te portaste mal, ándate para el programa”” (Profesora jefe, comunicación personal, 7 de noviembre de 2019). Sobre esto, la directora afirma “no se mejora la convivencia, solo se pone una alerta, no hay una enseñanza hacia el estudiante” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019), lo que permite concluir que existe una forma de trabajo con los estudiantes disruptivos que impiden un procedimiento con un enfoque más asociado a un aprender a convivir. Sobre los docentes, la monitora también declara que tampoco ha habido una constatación por parte de los profesores de los libros escolares en los cuales se han registrado los cambios que han experimentados los estudiantes gracias a Mi Sol (comunicación personal, 7 de noviembre de 2019).

Sobre este reclamo levantado por la monitora, la solución pareciera ser alguna forma de comunicación con estos docentes que les hacen clases a los niños Invictus para poder incorporarlos tanto en los avances que han tenido como para que entreguen algún reporte que permita ajustar el trabajo que se está realizando con ese estudiante. Este problema de comunicación también lo perciben los estudiantes, ya que declaran “los profesores siempre tienen una idea, pero no conocen la realidad” (Alumno F. comunicación personal, 13 de noviembre de 2019), lo que viene a significar que por mucho que trabajen en el aula con los estudiantes, no existe un contacto humano que les permita vincularse y entenderse desde otros ámbitos, lo que les impide a los docentes generar un espacio de confianza con los más pequeños que faciliten las interacciones positivas. La directora también reconoce este problema de comunicación dentro de la comunidad al señalar las expectativas que tienen los docentes sobre el trabajo a realizar con los niños Invictus y los resultados que parecen no llegar “Eso es como una amenaza, la inmediatez de lo que nosotros necesitamos ver nos puede jugar en contra” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019). En este sentido, trabajar las expectativas con la comunidad y contar con una primera experiencia de trabajo, ayudará a que la ansiedad de los actores disminuya al

entender el proceso que deviene con los estudiantes Invictus y cuáles son los plazos que se pueden esperar.

8.4.6 Categoría 6: *Creencias*

Para construir esta categoría se seleccionaron todos aquellos códigos que hacían afirmaciones respecto a cómo se construyen los procesos y resultados en la comunidad educativa, así como también las referencias a qué significa un colegio y convivencia escolar. Todos estos códigos emanaron desde la figura de la directora, quien, a medida que la entrevista iba avanzando realizaba estas aseveraciones que permitían vislumbrar cuál era el set de creencias desde el que se proponían los cambios y de qué manera estas encontraban un correlato o un eco en los actores de la comunidad educativa.

En primer lugar, para la directora, es muy importante que exista un involucramiento de quienes conforman la escuela ya que eso generará vínculos positivos que permitirán aglutinar un discurso común al momento de gestionar algún cambio dentro del establecimiento. Sobre este punto, ella recalca que este escenario es favorable al estudiante, “si todos los actores nos sentimos de alguna manera que hay un clima más nutritivo, ¿sí?, eso favorece y fortalece al estudiante por un lado y también fortalece y favorece las relaciones que se dan en el interior” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019) y permite generar un sentido de identidad que resulta beneficioso para todos en tanto propicia un clima de cuidado y valoración hacia el espacio y hacia un otro: “hay un nivel de identidad que ayuda a que la comunidad pueda valorar el espacio donde está y lo cuida, no sé, desde las personas hasta lo material, en el fondo” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019).

Este involucramiento al que hace referencia la directora tiene varios componentes, siendo uno la participación, la toma de decisiones y las sugerencias a la gestión. Sin embargo, pese a mencionar la toma de decisiones como un elemento importante para que una comunidad se sienta parte del espacio que habita, de acuerdo con el discurso de dirección, esta participación tiene que ver más con la capacidad de escucha que despliega el equipo directivo que con la democratización sobre el rumbo que puede tomar el colegio. En este

sentido, su modo de gestionar se destaca por promover los espacios en los que se compartan inquietudes, tanto porque cree que es importante, como también porque “si no los escuchamos es difícil poder armar comunidad” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019). Se ve entonces este sentido de urgencia respecto a ser una gestión que escuche a sus actores, pues genera en las personas el efecto y sensación de que son parte de algo más grande, pero en los momentos de resolución las decisiones terminarán pasando por la figura de dirección.

Esta comunidad irrumpe como factor relevante cuando lo que se busca es generar un clima más positivo, debido a que sobre esta tiene que ir aparejado un trabajo que les permita dejar de estigmatizar a los estudiantes ya que no genera un vínculo que le permita al alumno o alumna sentirse acogido y valorado. Sobre esto, la directora señala que con los chicos que son más disruptivos se genera un círculo vicioso en el que estos se portan mal porque la comunidad no los visualiza de manera positiva (comunicación personal, 26 de agosto de 2019) , se desprende entonces que a causa de esta visión que pesa sobre los alumnos, ellos “se comportan como los hemos estigmatizado” (Directora, comunicación personal, 26 de agosto de 2019). De este modo, uno de los ejes centrales del proyecto consistirá en instalar en los actores del colegio un set de creencias y actitudes que les permitan relacionarse con los estudiantes ya no desde lo negativo. Al respecto, la directora proyecta un impacto del proyecto Mi Sol no solo para los estudiantes de enseñanza básica, sino también en los de enseñanza media al querer cambiar la visión que tienen los docentes y asistentes de la educación sobre este grupo a través de un aspecto no declarado abiertamente en el proyecto como objetivo, pero sí como un beneficio colateral al: “demostrar que los chiquillos tienen esa capacidad de empatía y de ponerse en el lugar del otro y hacer algo por el otro” (Directora, comunicación personal, 12 de enero de 2020).

Respecto a los procesos de cambio, desde la perspectiva de la directora, estos no deben ser impuestos, sino más bien propiciados para que el entusiasmo y el ansia de cambio surjan desde el actor involucrado, ya que “cuando no es generado de la comunidad o a partir de las relaciones, no tiene impacto al final, son como actividades” (Directora,

comunicación personal, 12 de enero de 2020). Este principio lo aplica tanto para la comunidad en general como para las vivencias de los estudiantes en particular. De este modo, para la directora, la gestión consistiría en echar a andar mecanismos nuevos que favorezcan o propicien estos cambios, como por ejemplo el generar con Mi Sol un “espacio más creativo en que ellos (los estudiantes) puedan irse abriendo de una manera más positiva” (comunicación personal, 26 de agosto de 2019). Asimismo, esta creencia también la visibiliza en los cambios que realizan los alumnos en sus vidas al señalar: “con actitud o con el desarrollo de ciertas acciones han logrado poder tener el espacio que tienen en el colegio” (comunicación personal, 26 de agosto de 2019). Así, se puede desprender que para esta gestión es importante que los actores se movilicen para generar los cambios y sobre ese principio se construye su estilo de gestión, articulando elementos que permitan propiciar estos nuevos escenarios que espera visualizar.

Del relato de la directora, se logra visualizar cómo, desde su visión, el estilo de gestión lleva aparejado no solo una carga académica, ya que “lo académico lo sabemos un poco hacer” (comunicación personal, 12 de enero de 2020), sino que, para el contexto en el que se encuentra el establecimiento, es vital mantener una buena gestión de la convivencia escolar y los factores que la desarrollan. Para ella, esta área de desarrollo de la institución se vincula directamente con la prevención de la deserción escolar, por lo que su gestión le otorga a este espacio un lugar muy importante para la toma de decisiones. Nuevamente reluce en su discurso el cómo, una vez articulados los mecanismos, se puede generar un cambio, en este caso, en el desarrollo socioemocional de los estudiantes.

En síntesis, para la directora de este establecimiento, su gestión se sustenta en la creencia de que es necesario formar comunidad y propiciar el desarrollo de relaciones de convivencia desde lo positivo, entre los miembros. De acuerdo a esta visión, una comunidad ideal es un espacio de convivencia social que se nutre a sí mismo, generando una sinergia que le permite impulsar con mayor fuerza los cambios que esta va requiriendo. Además, el hecho de abrir un espacio para el diálogo y las preocupaciones de los miembros le permite a esta comunidad mantenerse vigente y actualizada sobre las

preocupaciones que circulan entre los actores. De esta manera, toda acción y plan directivo debe tributar en un sentido que permita articular vínculos que enriquezcan el entramado social del establecimiento, volviéndolo fuerte ante las vicisitudes que le impone el contexto de vulnerabilidad que lo amenaza.

9. Conclusión

En los tiempos actuales, sobre todo ahora en contexto de pandemia, se visualiza cómo la escuela no solo debe responder ante lo académico, sino también en la contención socioemocional que se hace del estudiante, y que las instituciones educativas, especialmente en contexto de vulnerabilidad, tienen el deber de no dejar a ningún niño atrás, desplegando para este fin las herramientas necesarias con tal que un eventual escenario de deserción escolar sea solo una posibilidad remota y no una solución factible en el panorama de aquel estudiante que ha sido estigmatizado, que se siente poco efectivo en clases, que presenta una brecha en sus aprendizajes o que no ha desarrollado vínculos positivos con sus compañeros.

Este estudio de caso buscaba responder la siguiente interrogante de investigación: ¿Qué prácticas de liderazgo y gestión pueden fortalecer la sostenibilidad y adecuada implementación del Proyecto Mi Sol? Con este fin, se debió generar un proceso metodológico que permitiera dar cuenta de una respuesta a esta pregunta, considerando la relevancia que tiene para el establecimiento poder nutrir sus proyectos y mejorarlos en función de las ventajas que representará para sus educandos, sobre todo en el área de deserción escolar, que, dada la vulnerabilidad de la localidad donde se ubica el establecimiento, genera un escenario más propicio para ella. De esta forma, y con el objeto de abordar las aristas necesarias para comprender de mejor manera el fenómeno, se desplegaron tres objetivos específicos que involucraban la identificación, análisis y evaluación de las prácticas de liderazgo y gestión implementadas en Mi Sol. Para el objetivo referido a identificar, desde la observación y los relatos de actores, las prácticas de liderazgo directivo y estudiantil que se implementaron en la ejecución del proyecto, se

realizó observación participante en algunas instancias clave que demostraban de qué forma los rutereros y los adultos se hacían cargo de las iniciativas vinculadas a Mi Sol. Asimismo, se realizaron entrevistas que buscaban indagar sobre la capacidad de decisión y acción que tenían los agentes sobre las aristas de gestión y ejecución del proyecto.

En torno al objetivo de analizar las prácticas de liderazgo y/o gestión que se ejecutaron en la implementación de Mi Sol, luego de la recopilación de información desde diversas fuentes, se realizó un análisis que incorporaba procedimientos basados en la “Teoría Fundamentada”, esto es, tratar el corpus de información como un documento del cual era necesario extraer los códigos que revelaban aspectos del fenómeno estudiado y que no son siempre visibles para quienes los vivencian. Se utilizó el programa Atlas.ti y se establecieron conexiones entre los códigos que permitieron construir categorías robustas de análisis.

Respecto al objetivo que buscaba evaluar diagnósticamente la convivencia escolar en el colegio a través de una encuesta, este se cumplió totalmente, sin embargo, el problema radicó en que los resultados de este instrumento no llegaron cuando se necesitaban para poder proyectar acciones de Mi Sol que respondieran a los datos recabados. No obstante, se pudo hacer una observación de una jornada de alumnos llamada “Claustro de Estudiantes” que permitió, luego de un análisis de documentos emanados de la instancia, recabar de qué manera la comunidad estudiantil percibía el fenómeno de convivencia escolar y cómo se percibían los alumnos a sí mismos en este proceso de co-construcción de un mejor clima. Estos resultados, junto a los de la encuesta, permitieron realizar la triangulación metodológica de los datos y ofreció un panorama más completo sobre la realidad del establecimiento.

A continuación, se despliega en los siguientes párrafos, en resumen, las prácticas de liderazgo y/o gestión identificadas, el análisis de estas y una evaluación de la pertinencia de cada una para fortalecer o sostener la implementación de Mi Sol, a la luz de la evidencia recolectada.

En primer lugar, la comunidad de este establecimiento se caracterizaba por ejecutar un ciclo que no resultaba favorable para los alumnos más desaventajados, no aceptándolos ni realizando acciones concretas que permitieran que se sumaran al aula, sino más bien describiéndolos y relacionándose con ellos desde lo negativo. Al respecto, la directora visualizaba el desgaste de la comunidad educativa, que, como efecto, producía esta forma de apatía hacia los estudiantes más disruptivos. En este sentido, la directora supo leer bien el contexto, y entender que, si ese ciclo no se rompía, los alumnos y alumnas que desertaran del establecimiento seguirían siendo solo una cifra frente a una institución que no buscaba hacerse cargo. Al respecto, es importante comprender el rol del líder educativo al movilizar un discurso de inclusión, pues en todas las entrevistas realizadas resonaban las palabras dichas por la directora en nuestro primer encuentro. Esto lleva a pensar que, si bien, puede no ser tan efectiva esa instalación del relato común, ya que todavía no permea a toda la comunidad, este liderazgo supo recoger las creencias y valores de gran parte de los colaboradores que trabajan en la institución, focalizando en ellos la realización de acciones para ejecutar el proyecto Mi Sol.

Importante es destacar que se supo motivar a los estudiantes de enseñanza media, quienes hicieron eco del discurso de inclusión a partir del desarrollo de la empatía y el contacto directo con los alumnos más pequeños, lo que tuvo un impacto sobre la forma en que percibían a estos estudiantes, tal como se demostró en las entrevistas, ya no considerándolos un grupo al que hay que marginar u obviar, sino sujetos de derecho que necesitan ayuda y redes de apoyo para lograr entregar también lo mejor de sí mismos.

En suma, esta articulación del discurso permitió seleccionar adecuadamente al equipo de trabajo que debía instalar esta iniciativa en el establecimiento. De acuerdo a Robinson y Timperley (2007), el líder educativo debe ser capaz de nominalizar el problema, invitando a la comunidad a ser parte de la solución, examinando cuidadosamente de qué manera son los mismos colaboradores quienes propician la situación a partir de sus comportamientos y creencias. Es así como dirección nominalizó el problema, invitó a la comunidad y trabajó directamente con aquellos que compartían las creencias para poder implementar

la iniciativa. Sin embargo, carece de este traspaso de mirada autocrítica a aquellos colaboradores que no se quisieron/pudieron sumar para que visualicen de qué manera contribuyen al círculo vicioso en el que se caracteriza al Invictus de manera negativa, estimulando con esto una baja autoestima académica o comportamientos disruptivos en el aula. En este sentido, resuena como algo muy favorable el hecho de que, para esta gestión, la participación es muy abierta al diálogo y a la emisión de opiniones, pero se echa en falta que desde la figura de la directora se nombre el problema claramente a todos los estamentos del colegio, permitiendo crear una noción de convivencia escolar y responsabilidad sobre la deserción que realmente los involucre a todos.

Según Burns (1978, citado en Leithwood y Riehl, 2005), el liderazgo “consiste en influenciar los pensamientos y el actuar de otras personas y establecer las condiciones que les permitan ser efectivos”. Así, resuena con mayor fuerza la necesidad de enmarcar el problema para que esta comunidad educativa se vea interpelada a instalar una forma de vivir la convivencia entre todos los colaboradores e integrantes que produzca vínculos positivos, lo que no solo puede darse a través de la implementación de Mi Sol con el equipo que lo compuso durante el 2019, sino también de la mano de otras iniciativas que puedan incorporar a otros actores en los cambios que se espera conseguir con este fin. Esta articulación de visión, según Leithwood y Riehl (2005), debiese contener un componente valórico, ya que “cuando las visiones son portadoras de valores pueden llevar a un mayor compromiso por parte de los miembros de la organización y a una disposición hacia un crecimiento profesional permanente”, y en ese punto, la visión que quiere promover la figura de la directora en su gestión incorpora este componente valórico, por lo que ya tiene un elemento importante que podría asegurar que más iniciativas de este estilo hagan eco en las personas que componen la institución.

En este sentido, el equipo que se conformó en Mi Sol compartió implícitamente la noción de que si se realizan las acciones necesarias, se puede visualizar un cambio en el corto y largo plazo en la forma en que se cultivan las relaciones entre los integrantes de la comunidad, tal como se vislumbró en las entrevistas, siendo este un valor que mantuvo

en pie la implementación del proyecto, especialmente durante lo que fueron los últimos meses del 2019, caracterizados por la revuelta social y las incertezas sobre cómo se terminaría el año académico. Al respecto, cabe preguntarse de qué manera impacta en una comunidad la implementación de una acción que entrega resultados y cómo este efecto se convierte en un aliciente para nuevas iniciativas o la mejora de las ya implementadas. Lo anterior, debido a que, por ejemplo, los rutereros desarrollaron un vínculo con los Invictus, y estos a su vez mejoraron sus resultados académicos y su comportamiento en la sala de clases.

Otro de los puntos que es importante destacar es la forma en que se están democratizando los espacios en esta escuela, es decir, de qué manera se permite que haya un mayor involucramiento de los actores de la comunidad en las diversas decisiones escolares que les atañen. Por ejemplo, en la encuesta de convivencia escolar, los jóvenes de enseñanza media manifestaban el querer ser parte del cambio, y en ese marco, ser parte de las decisiones se convierte en un pilar fundamental para levantar también sus liderazgos como estudiantes y prepararlos para una vida democrática en sociedad. En este sentido, cabe repasar la forma en que se plantea esta participación, desde el diálogo y los aportes, pero no teniendo incidencia (mediante voto, por ejemplo) sobre el curso que tomarán las iniciativas en el establecimiento, así como tampoco teniendo muchos espacios para proponer. Si bien es un acierto incorporarlos en la solución de una problemática escolar, en tanto se fomenta su liderazgo convirtiéndolos en agentes, se visualizó que la participación de ellos no era decisiva respecto a las acciones que se realizarían. Sobre este punto, se debe reflexionar en las comunidades educativas, y en esta particularmente, si es que acaso es la poca presencia de espacios de participación en la escuela lo que limita el desarrollo de un compromiso mayor hacia la escuela o si es la falta de compromiso lo que ocasiona que los estudiantes soliciten/utilicen pocos espacios de participación.

Desde otra arista de la democratización del establecimiento, las familias tampoco tienen mucha incidencia sobre el curso de acciones que despliega la institución, sino más bien existe un desligamiento que no se resuelve a pesar de la existencia de un Centro de Padres

y Apoderados, ni tampoco se resuelve con la asistencia a reuniones de curso o con las citaciones de apoderados específicos en los casos donde el pupilo/a no se desenvuelve en el colegio según lo esperado. Se vuelve urgente considerar entonces qué efectos tendría en la comunidad educativa si se desplegaran estrategias de participación más activas y constantes hacia estos actores, pero ante la ausencia de un plan específico, se perpetúa una forma de relacionarse que, como se ha visto, no genera un vínculo nutritivo entre el colegio y los apoderados. Ya no es suficiente con instalar hitos para que los padres y apoderados se incorporen a la dinámica escolar, sino que se requiere una presencia más cotidiana que los mantenga más informados y alerta de los procesos que está desarrollando el establecimiento, ayudándolos a apoyar los procesos de los estudiantes. Para Marzano (2003), es muy importante considerar la influencia del ambiente que hay en el hogar del estudiante, ya que la correlación entre los logros que alcanzan los alumnos y las alumnas está altamente imbricado (correlación de 0.58). Sobre este punto, el autor recomienda que se provea a los padres de entrenamiento y apoyo para mejorar la comunicación con sus pupilos sobre el colegio, la supervisión de cumplimiento de deberes escolares y el cómo comunicar de manera más efectiva expectativas sobre el rendimiento.

Al respecto, es importante tener en consideración que los recursos de un establecimiento no son ilimitados. Por ello, como sugiere Volante y Nussbaum (2002), se hace necesario que la relación entre logros y esfuerzos desplegados “descanse en la fijación de prioridades y compromisos, en la contribución efectiva de sus miembros y en el establecimiento de opciones claras en torno a qué logros se privilegiarán y qué recursos se utilizarán”. En definitiva, si se alcanza un despliegue de objetivos claros y de responsables de las tareas, no resulta impensable distribuir acciones que tributen a que los estudiantes pertenecientes al programa Mi Sol cuenten con un apoyo en tres direcciones: desde las psicopedagogas en lo académico, ruteros y monitora en su desarrollo socioemocional y padres como fuente de apoyo, contención y alicientes para mantener los cambios que se esperan visualizar en los Invictus.

Este estudio de caso fue abordado desde una perspectiva emic, considerando los relatos de los actores involucrados en el proyecto “Mi Sol” para poder esclarecer significados, aprendizajes y desafíos. Además, porque, si la comunidad presenta un problema, la respuesta más consistente es que sea la misma comunidad la que aporte los input necesarios para que la solución sea atingente a sus intereses y contexto.

Considerando el contexto más reciente que nos envuelve, que ha obligado a las comunidades escolares a adaptarse rápidamente a las tecnologías y a reducir las brechas digitales de nuestros estudiantes, más que nunca las instancias de participación y compromiso tienen más vías por las cuales suceder y materializarse, permitiendo un contacto más directo entre los miembros que les permita a todos sentirse parte de una comunidad efectiva, en la cual ninguno de los estudiantes vaya quedando atrás.

Para finalizar y como forma de dar cuenta del cumplimiento del objetivo general, a saber, diseñar propuesta de mejora continua para fortalecer la implementación del proyecto Mi Sol, considerando componentes contextuales del establecimiento y las percepciones de la comunidad, indicando contenidos, responsables, indicadores y plazos; se expone en el siguiente capítulo la propuesta de mejora.

10. Propuesta de mejora

Considerando la pregunta de investigación que enmarca este documento, a saber, “¿Qué prácticas de liderazgo y de gestión pueden fortalecer la sostenibilidad y adecuada implementación del Proyecto Mi Sol?”, se hace necesario, luego del análisis de los documentos, la triangulación de los datos recolectados, la revisión bibliográfica y las conclusiones establecidas, revisar algunos aspectos que podrían posibilitar una mejor implementación de una iniciativa de este estilo en futuras oportunidades, tanto para el colegio investigado, como para otros que tengan como prioridad la inclusión de todos los niños, realizando para esto una retención temprana que evite la deserción escolar. De este

modo, involucrar en el discurso de inclusión y su sentido a toda la comunidad educativa reluce como el eje central para articular acciones que permitan una mejora de Mi Sol. A su vez, promover acciones desde la gestión del proyecto como generar perfiles de los cargos se vislumbra como una necesidad que puede resultar en un aporte para la ejecución efectiva de la iniciativa. Asimismo, incorporar a los estudiantes de manera activa en la participación y toma de decisiones por el interés que reviste para ellos y para el colegio promover sus liderazgos. Finalmente, articular momentos de participación efectiva de los apoderados de los niños Invictus, como un modo de acercarlos al progreso de sus alumnos y apoyarlos en este proceso de transición.

En esta línea, una de las primeras tareas a realizar para una futura implementación de Mi Sol debe ser el establecer formalmente un perfil del rutero, tanto de las tareas que desempeña, como de las características que debe poseer quien ejecute este rol. Esto posibilitará que el llamado sea masivo a los integrantes de enseñanza media y les permitirá desenvolverse en el cargo con mayor eficacia al saber desde un inicio a qué estará postulando y qué se espera de él. Sobre este punto, si se reciben muchos alumnos que quieren desempeñarse como rutereros, se posibilita un espacio de entrevistas o pregunta-respuesta que funcione como filtro para poder testear el compromiso e idoneidad para el rol, evitando así el reclutamiento individual de aquellos estudiantes que, por sus propias características, ya participan en muchas cosas y haciendo a la comunidad de estudiantes más activa en la definición de los papeles que quieren desempeñar en el establecimiento.

Sobre la elaboración de perfiles, se hace necesario que se formalicen en un documento las tareas que debe desempeñar la monitora (o profesora jefe, como le llamaban) del programa Mi Sol y no que queden en una conversación, esto porque imposibilita poder hacer un seguimiento sustantivo de las acciones que se deben desplegar en los y las estudiantes y tampoco se puede evaluar la eficacia o idoneidad de la docente, más allá de la relación y el vínculo que cultiva con los estudiantes. Además, dado que la directora quiere darle una vuelta a la idea de incorporar al equipo de profesoras del Programa de Integración, se hace aún más necesario enlistar todas las tareas para también visualizar si

por hora/hombre el valor es proporcional y no se les estaría sobrecargando con labores extra, lo que puede devenir en una falta de seguimiento de los procesos por parte de las docentes.

Otro punto importante consiste en generar instancias que permitan delimitar un discurso articulado que logre vencer la resistencia a nuevas iniciativas que provengan desde dirección. En todas las entrevistas, para la directora cobraba mucha importancia realizar acciones que apuntaran hacia un empoderamiento de la comunidad e involucrarla en las soluciones que emanen de esta participación. Sobre este punto, sería importante compartir los resultados de las nuevas iniciativas (sean estos favorables o no) a toda la comunidad, o informarlos a través de correo. Por un lado, se generará transparencia y los actores sabrán en qué y cómo se usan los recursos económicos y humanos del colegio, y por otro, se permitirá que la comunidad forme una opinión al respecto que podría servir de ancla para generar un mejor acercamiento a las ideas de inclusión, convivencia escolar y retención que quiere promover la directora. Asimismo, si las iniciativas logran desplegar los resultados esperados, se posibilita la creación de una sinergia que vaya nutriendo las relaciones y vínculos entre los colaboradores, así como su sensación de eficacia colectiva, la que es definida como “la creencia de los miembros de una unidad respecto de las competencias del equipo al que pertenecen para desarrollar una tarea y conseguir los resultados esperados” (Bandura, 1986, citado en López-Alfaro, Osorio-González, Gallegos-Araya y Cáceres-Cadena, 2016)

En una próxima implementación de Mi Sol, otro aspecto a tener en cuenta consiste en la forma en que se está realizando la articulación con las familias. La directora reconoce en las entrevistas que fue insuficiente y que no se pudo constatar el aporte de las instancias llevadas a cabo. En este sentido, y luego del análisis, se evidencia que se vuelve vital que los padres y apoderados no participen solo de aquellos hitos tradicionales de la comunidad como son la fiesta de la chilenidad o las reuniones de apoderados, sino que se les involucre más activamente de las decisiones y del reporte de sus Invictus, coordinando con este fin el hacer llamados telefónicos o escribir correos donde se evidencien los avances del

estudiante, para que así los niños puedan recibir un refuerzo en su buen actuar y desempeño de parte de sus adultos significativos, lo que permita generar un vínculo más desde lo positivo.

Al momento de preguntarles a los estudiantes cuáles eran los objetivos de Mi Sol, todos dieron respuestas dispares, aunque rescataban una o dos afirmaciones similares. Esto revela la necesidad de comunicar de forma más efectiva el proyecto a los ruteros y a los Invictus, dándoles la posibilidad de poder nutrir esos objetivos, permitiéndoles el sentirse parte de la toma de decisiones y el asumir responsabilidades sobre aquello que ellos deciden. Asimismo, el fijar objetivos a corto y largo plazo con los alumnos, permite generar una gestión orientada hacia el monitoreo de los mismos, definiendo indicadores que permitirán evaluar el proyecto con mayor consistencia. Como señala Sanín (1999), “el objetivo formulado sin indicador queda en el aire, pues se limita a la conjugación abierta de un verbo que no informa a la gerencia suficientemente sobre el grado del atributo que se desea alcanzar”. A su vez, la evaluación de los logros del proyecto permitiría redefinir los objetivos en tanto se visualiza si se obtienen los resultados deseados y si estos son consistentes e idóneos (Volante y Nussbaum, 2002) considerando el contexto y los lineamientos en los que se sustenta el proyecto

Finalmente, dado que los alumnos Invictus no solo están en compañía de las psicopedagogas o la monitora o los ruteros, sino que también tienen clases con el resto de sus compañeros de nivel, se vuelve muy importante que exista una comunicación más directa con los docentes que realizan clases en esos cursos, de manera tal de poder contar con un reporte del comportamiento de los estudiantes que permita evaluar en tiempo real el impacto de determinadas acciones en los alumnos de enseñanza básica. Sobre este punto, como señalan Leithwood y Riehl (2005) “los líderes trabajan para aumentar el rendimiento de la escuela brindándole al equipo educativo oportunidades para participar en la toma de decisiones respecto de temas que los afectan y para los cuales su conocimiento es crucial”. De este modo, se deduce que también estos docentes podrían

tener voz y voto sobre el curso de acciones que se tomen con los estudiantes pertenecientes al programa.

En conclusión, si lo que se quiere es construir una comunidad con alto sentido de autoeficacia, que busque realizar una educación para todos y todas los estudiantes, con un fuerte énfasis en el aprender a convivir y en las expectativas académicas con el fin de prevenir la deserción escolar en contextos vulnerables, lo más coherente es que se involucre a todos los miembros en este cometido, que se promuevan los canales de comunicación e información, que se establezcan objetivos claros, metas definidas y conocidas de antemano e indicadores que permitan medir el impacto de las acciones que despliega el establecimiento. En definitiva, y en concordancia con el rol que desempeña en la sociedad, que el establecimiento educativo vaya aprendiendo cada vez cómo hacerlo mejor.

10.1 Matriz Propuesta de Mejora

En el siguiente recuadro se sistematiza la propuesta de mejora elaborada para contribuir a la gestión del programa “Mi Sol”, con el objeto de poder apoyar aquellos aspectos que durante la investigación se visibilizaron como flancos que podrían permear la implementación y darían lugar a un trabajo que convoque a más miembros de la comunidad educativa, con los beneficios que esto traería. Además, se hace hincapié en aspectos del monitoreo que serán clave para revelar el impacto en tiempo real de la iniciativa con el fin de generar un ciclo de mejoramiento continuo cuando las propuestas no estén dando los resultados deseados.

Objetivo: Sistematizar aspectos claves de la gestión del proyecto Mi Sol que permitirán un monitoreo más activo de las instancias y cumplimiento de los objetivos del programa, articulando la participación de la comunidad educativa.

Propósito u objetivo	Actividades	Medio de verificación	Recursos	Responsables	Indicadores
Involucrar a la comunidad educativa en la implementación de iniciativas tales como Mi	Generar instancias de encuentro de la comunidad educativa donde se compartan los	<ul style="list-style-type: none"> • Calendario de consejo de profesores con objetivos de reunión 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos cualitativos y cuantitativos del impacto de las iniciativas implementadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subdirectora II ciclo • Monitor/a Mi Sol 	Dos reuniones al semestre de carácter informativo/participativo para la comunidad

Sol, aumentando su percepción de autoeficacia.	resultados de las iniciativas implementadas y las impresiones que estos dejan en los integrantes, tales como docentes, Centro de Alumnos y Centro de Padres y Apoderados.	delimitados previamente. • Acta de reunión.	• Participación activa de los asistentes mediante el comentario de los resultados proyectados.		
	Generar reuniones periódicas con los profesores de los niveles a los que pertenecen los Invictus y ruteros.	• Calendario de reuniones con los docentes de nivel. • Acta de reunión	• Cuestionario con preguntas clave que permitan recoger el impacto de la iniciativa sobre los estudiantes	• Subdirectoras II y III ciclo • Monitor/a Mi Sol	Reunión mensual de carácter consultivo con integrantes clave de la comunidad docente.

		<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de impacto y comentarios de iniciativa. 	<p>Invictus y ruteros. Debe incorporar un apartado para los comentarios de los docentes por si tienen alguna propuesta de mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación activa de los asistentes. 		
	<p>Generar dos encuentros anuales de estudiantes tipo “Claustro de Estudiantes” para visibilizar focos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calendario de reuniones. • Acta de conclusiones relevantes de la jornada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario con preguntas relativas a identificar los focos y percepción de la Convivencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Subdirectoras II y III ciclo. • Monitor/a Mi Sol. • Ruteros. • Centro de Alumnos. 	<p>Una reunión por semestre, la primera previo a la implementación de Mi Sol, y la segunda, posterior a la ejecución del programa.</p>

	de convivencia escolar y sugerencias desde la comunidad para la implementación y mejora de Mi Sol.		<p>Escolar en base a la experiencia de las directivas de curso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maqueta de propuesta con preguntas clave para guiar el proceso reflexivo en torno a las sugerencias de mejora de los estudiantes. • Participación activa de los asistentes. 		
Monitorear activamente el cumplimiento	Establecer objetivos claros e indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Calendario de reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de presentación e 	<ul style="list-style-type: none"> • Directora • Monitor/a Mi Sol 	Dos reuniones de elaboración de objetivos e indicadores

de objetivos a través de indicadores previamente establecidos.	conocidos por todos los colaboradores de Mi Sol mediante un trabajo colaborativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción de programa Mi Sol 	<p>inducción del proyecto Mi Sol</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planilla de gestión en la que se consignen objetivos e indicadores que pasen a formar parte definitiva del plan de acción del programa. • Participación activa de los asistentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Social • Ruteros 	al principio del año académico.
	Delimitar roles, responsabilidades y tareas de los colaboradores del	<ul style="list-style-type: none"> • Calendario de reuniones • Perfil del rutero 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos cualitativos y cuantitativos respecto de las 	<ul style="list-style-type: none"> • Directora • Asistente Social 	Dos reuniones durante el periodo no académico del establecimiento (fines

	<p>proyecto Mi Sol a través de la elaboración de perfiles de los cargos o listado de responsabilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil del Monitor/a del programa. • Listado de responsabilidades docentes del Programa de Integración 	<p>tareas desempeñadas por los responsables en la implementación 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de los roles desempeñados por los rutereros y monitores del programa durante la implementación 2019. 		<p>de diciembre/comienzos de Enero)</p>
	<p>Generar instancias de discusión formales para que</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calendario de reuniones • Acta de reunión 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de tareas implementadas hasta el 	<ul style="list-style-type: none"> • Directora • Subdirectoras II y III ciclo • Rutereros 	<p>Una reunión mensual para evaluar progresión de la implementación del proyecto.</p>

	los colaboradores evalúen el cumplimiento de objetivos y se realicen ajustes en caso de ser necesarios.		momento de la reunión <ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción Mi Sol 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Social • Monitor/a del programa 	
Involucrar a las familias de los estudiantes Invictus	Articular una comunicación más expedita y directa con las familias de los alumnos/as Invictus	<ul style="list-style-type: none"> • Correos electrónicos • Entrevistas subidas a plataforma Syscol (intranet del establecimiento) • Programación de encuentros con familias 	Informe personalizado del estado en que se encuentra el estudiante Invictus en términos académicos y conductuales dentro y fuera del aula.	<ul style="list-style-type: none"> • Ruterros • Monitor/a del programa 	Envío de correo mensual a apoderado con informe del estudiante. Una entrevista presencial mensual con apoderado del/la estudiante Invictus con presencia del mismo/a. Un encuentro al fin de cada semestre académico con las familias para compartir

					resultados del programa Mi Sol.
--	--	--	--	--	------------------------------------

11. Discusión

En esta sección, se incorporan todos los comentarios respecto a procedimientos utilizados, áreas de mejora y aspectos que sería importante considerar para investigaciones de corte cualitativo que indaguen sobre convivencia escolar, deserción escolar y retención.

En términos del proyecto de magíster, se buscaba responder qué prácticas de liderazgo y o de gestión permitirían fortalecer Mi Sol para poder sostenerlo a través del tiempo; en este sentido, si bien se identifica a lo largo de este estudio las prácticas de liderazgo tales como el rol del líder de movilizar un discurso que articule a la comunidad para hacerse cargo de una problemática, en términos administrativos no se relevó la importancia del manejo de los fondos o de la contratación de personal para Mi Sol, aspectos que pueden ser importantes de registrar o dar a conocer en caso de que otro establecimiento, con similares características al estudiado, quisiera recoger experiencias de este tipo de trabajo.

Asimismo, una vez identificadas las creencias que circulaban entre los integrantes del equipo Mi Sol, no se preguntó sobre el nivel de influencia que puede o no haber tenido la directora en estos discursos, lo cual podría haber posibilitado un análisis más profundo sobre la eficacia en la elección del equipo y la influencia que puede tener un líder, directa o indirectamente, en la forma en como el equipo con el que trabaja ve la realidad.

Si bien en el proyecto se sugiere explícitamente que exista mayor involucramiento de los y las estudiantes en las decisiones y propuestas, no se logra resolver desde la evidencia si es este involucramiento el que posibilita y mantiene la construcción de una comunidad escolar más cohesionada que participe más activamente de otro tipo de instancias.

Por otro lado, frente a la baja participación e involucramiento de las familias, no existe en este trabajo un estudio de sus causas, sino que solo se recopilan como antecedentes. A su vez, solo se proponen los mismos mecanismos que se suelen usar para mantener contacto con los y las apoderados: llamada, citación, correo electrónico. Sobre este punto, se vuelve necesario incorporar, en futuras investigaciones, evidencia que apunte a entender desde dónde surge esta baja participación y poco involucramiento, debido a que podrían permitir

que el establecimiento generara un plan de desarrollo más pertinente con los padres y apoderados, atendiendo a la realidad de estos. Sobre este punto, podría ser un aporte investigar el impacto de los talleres para padres y de qué manera Mi Sol podría responder a esta necesidad con el fin de poder fortalecerse y sostenerse a través del tiempo.

En términos metodológicos, se perciben, de momento, dos áreas de mejora para próximas investigaciones: por un lado, hacer una recopilación exhaustiva de antecedentes, independientemente de si se trabaja o no en el lugar investigado; y, por otro lado, incorporar la visión de todos los participantes de Mi Sol, incluyendo los más pequeños.

En primer lugar, dentro del estudio hay algunos antecedentes contextuales sobre los que no hay “datos” para respaldarlos, en tanto era información que manejaba por ser parte de la comunidad escolar. De este modo, conversaciones de pasillo, informales y casuales, me permitieron dar cuenta de algunos aspectos de la gestión de proyectos en el establecimiento o sobre el comportamiento de alumnos de enseñanza básica dentro y fuera del aula. Posteriormente, cuando ya iba elaborando las correcciones de este proyecto de magíster, relevé la importancia de haber ejecutado algún mecanismo más formal con el objeto de poder respaldar las afirmaciones que entrego. En este sentido, trabajar dentro del colegio y a la vez estudiarlo, presentó como dificultad el asumir que no requería recabar algunos datos de maneras más exhaustivas.

En segundo lugar, debido a las labores docentes y el contexto de revuelta social que caracterizó el segundo semestre, no se pudieron observar todas las instancias deseadas, quedándome solamente con las que fueron documentadas en este trabajo. Pese a que el análisis de los documentos fue hecho a conciencia y con un rigor metodológico adecuado, habría sido importante haber podido vivenciar y registrar algún encuentro entre ruteros e Invictus, para ver de qué manera los más pequeños percibían el aporte de sus compañeros más grandes y desde allí detectar también alguna fortaleza o área de mejora de Mi Sol. Del mismo modo, de haber recopilado antecedentes de los Invictus, podría haberse medido el impacto de cada iniciativa del proyecto de manera individual, proyectando sobre estas áreas otras mejoras.

REFERENCIAS

- Bachelet, M. (2015). Al firmar proyectos de ley de la Reforma Educacional. En Secretaría de Comunicaciones, Ministerio Secretaría General de Gobierno, Gobierno de Chile. (Ed.), *Discursos escogidos 2014*.(78-82). Santiago, Chile: Gobierno de Chile.
- Castro, B., & Rivas, G. (2006). Estudio sobre el fenómeno de la deserción y retención escolar en localidades de alto riesgo. *Sociedad Hoy*, (11),35-72. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=902/90201103>
- Delors, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. París: UNESCO.
- Espinoza-Díaz, O., Castillo-Guajardo, D., González, L., Loyola-Campos, J., & Santa Cruz-Grau, E. (2014) Deserción escolar en Chile: un estudio de caso en relación con factores intraescolares. *Educación y Educadores*, 17(1), 32-50. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=834/83430693003>
- Hargreaves, A., Moore, L & Manning, S. (2001) *Aprender a cambiar: la enseñanza más allá de las materias y los niveles*. Barcelona, España: Octaedro.
- Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009) *La práctica del liderazgo adaptativo: Las herramientas para cambiar su organización y el mundo*. Barcelona: Paidós.
- Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo, IDEA. (2005). Estudio Nacional de Convivencia Escolar. Chile: Unesco. Recuperado de: <https://www.oas.org/cotep/GetAttach.aspx?lang=en&cId=544&aid=795>
- Kazez, R (2009) Los estudios de caso y el problema de la selección de la muestra: Aportes del Sistema de Matrices de Datos. *Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 13 (1), 71-89. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3396/339630252005.pdf>
- Leithwood, K., Mascal, B. (2009) Efectos del liderazgo colectivo sobre el logro escolar. En Leithwood, K., *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* (59-95) Santiago de Chile: Fundación Chile.

- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005) ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En Leithwood, K., *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* (17-33) Santiago de Chile: Fundación Chile.
- López-Alfaro, P., Osorio-González, F., Gallegos-Araya, V. & Cáceres-Cadena, M. (2016). Liderazgo escolar y eficacia colectiva en escuelas públicas de Bogotá. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 9 (18), 67-84.
- López de Mesa-Melo, C., Carvajal-Castillo, C., Soto-Godoy, M., & Urrea-Roa, P. (2013). Factores asociados a la convivencia escolar en adolescentes. *Educación y Educadores*, 16(3), 383-410
- Marzano, R. (2003). *What Works in schools: translating research into action*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development
- Mena, I., Muñoz, B., & Cortese, I. (2012) El desafío de la diversidad en el sistema escolar. En Mena, I., Lissi, M.R., Alcalay, L. y Milicic, N., *Educación y diversidad: Aportes desde la psicología educacional* (19-44). Santiago: Ediciones UC.
- Mena, I., Romagnoli, C. & Valdés, A. (2008) *¿Cuánto y dónde impacta? Desarrollo de habilidades socioemocionales y éticas en la escuela*. Recuperado del sitio de Internet de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Valoras: <http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/ValoresEticaYDesarrolloSocioemocional/Documentos/Cu%C3%90%C3%9Dnto-y-donde-impacta.pdf>
- MINEDUC. (2015a). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar* (1°). Santiago, Chile: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP.
- MINEDUC. (2015b). *Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018*. Santiago, Chile: MINEDUC.
- Moral, C., Amores, F. & Ritacco, M. (2016) Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria. *Estudios sobre Educación*, Vol. 30, pp. 115-143

- Muñoz, M., Saavedra, E. & Villalta, M. (2007) Percepciones y significados sobre la convivencia y violencia escolar de estudiantes de cuarto medio de un liceo municipal de Chile. *Revista de pedagogía*, Vol. 28, n° 82, pp. 197-224
- Netshitangani, T. (2018) Management style and school violence: South African perspectives. *The International Journal of Educational Management*; Bradford Tomo 32, N.º 1, 96-106
- Okuda, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(1),118-124. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=806/80628403009>
- Pareja, J. A. (2011). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. *Profesorado, Revista de Curriculum y Formación Del Profesorado*, 11(3), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2015.06.012>
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. California, United States of America: Sage Publications, Inc.
- Ryan, J. (2016). Un liderazgo inclusivo para las escuelas. (177-204) En Weinstein, J. (ed.) *Liderazgo educativo en las escuelas: Nueve miradas*. Santiago de Chile: Ediciones UDP: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo.
- Robinson, V., & Timperley, H. (2007) The leadership of the improvement of teaching and learning: Lessons from initiatives with positive outcomes for students. *Australian Journal of Education*. 51(3), 247-262
- Sanín, H. (1999). *Control de gestión y evaluación de resultados en a gerencia pública (Metaevaluación-Mesoevaluación)*. Serie Manuales - CEPAL. Santiago de Chile: CEPAL.
- Spillane, J., & Ortiz, M. (2016). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: implicancias cruciales. (155-176) En Weinstein, J. (ed.) *Liderazgo educativo en las escuelas: Nueve miradas*. Santiago de Chile: Ediciones UDP: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo.

- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Taylor, R. (1994). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados. España: Paidós.
- Tirado Morueta, R., & Conde Vélez, S. (2016). Análisis estructural de la gestión de la convivencia escolar en centros de buenas prácticas de andalucía (España): Structural analysis of the management of community life at school in good practice centers in Andalusia (Spain). *Educación XX1: Revista de La Facultad de Educación VO* - 19, 19(2), 153. <https://doi.org/10.5944/educXX1.14220>
- Volante, P., & Nussbaum, M. (2002). Cuatro principios de acción en gestión educacional. *Revista Ingeniería de Sistemas*. XVI(1), 75-92
- Wallin, D. (2003) Student leadership and democratic schools: A case study. *National Association of Secondary School Principals. NASSP Bulletin*, 87 (636).

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista Directora previa a la implementación del programa Mi Sol – 26 de Agosto de 2019

Entrevista Directora: Iniciativa “Mi sol”

Daniela: ya, ok. Eh, bueno las preguntas tienen que ver en función de conocer el proyecto “Mi Sol”, conocer su visión sobre la escuela y también para ver de qué manera su gestión va promoviendo, digamos, las instancias de participación de los estudiantes, cómo vinculamos todo esto con la retención escolar y demás. Entonces, la primera pregunta es, ¿cómo se resuelven los conflictos entre estudiantes y profesores en este colegio?

Directora: Bueno, existe un reglamento interno en el colegio que va dando las orientaciones que promueven en el fondo una buena convivencia escolar, ¿ya?, existe un equipo de convivencia escolar que implementa este reglamento que menciona cuáles son los pasos a seguir, tiene los protocolos y tiene las acciones a seguir. Es un escenario nuevo, por lo tanto, está todo como armándose, es un equipo nuevo también. Entonces, la idea es que a partir de los procesos de los flujogramas que ya los hemos ido ideando, estos puedan ser cada vez más eficientes, ¿sí?, entonces, como detectar la necesidad y esta persona toma y ve cuál es la medida. Si es una medida pedagógica, una sanción, dependiendo de lo que indique el reglamento interno, ¿sí? Esto con el objetivo de poder generar una percepción en la comunidad de que hay un sistema como de justicia en el fondo, o sea, como que hay unas leyes que rigen para todos por igual, por lo tanto, uno sigue esa norma en el fondo, como, como en la sociedad está... no sé po', está... están las leyes o todo lo que nos va como colaborando, ¿sí? Creo que todavía falta como integrar harto a los profesores en términos de cómo hay situaciones que no implican aplicar protocolo y ahí uno tendría que de alguna manera instalar capacidad en los profesores como para poder buscar una mediación un poco más formativa, ¿sí?

Daniela: Comprendo

Directora: Más que una, así como de inmediato, como decir: “Ya, estás teniendo una falta, salte de la sala” o “no te quiero ver” o no sé, o “te pego y te vas suspendido” pero ahí no se mejora la convivencia porque solo se pone una alerta, pero no hay de por medio una enseñanza hacia el estudiante.

Daniela: ¿estos flujogramas fueron contruidos con el equipo de convivencia o venían desde afuera?

Directora: los flujos... hay un equipo a nivel de casa central que colabora como en la lectura del reglamento que va instalando capacidad en los equipos, ¿ya?, entonces a partir de la lectura de este reglamento interno se elaboraron estos flujogramas, ¿ya?, como para poder ir orientando el trabajo de los encargados de convivencia escolar, entonces, ponle, si es una sanción leve, grave, gravísima qué es lo que debiera hacer y qué sanción corresponde. También los instrumentos que elaboraron, por ejemplo, cuando uno está haciendo la entrevista inmediatamente atrás en ese documento vienen como las sugerencias de las medidas formativas que se podrían aplicar, cosa de que uno pueda chequear inmediatamente qué medidas va a tomar en cada uno de los casos.

Daniela: Comprendo ¿Para los alumnos, qué instancias de participación son promovidas por el establecimiento?

Directora: Esto, bueno, está el centro de alumnos, está el centro de estudiantes, están los talleres extraprogramáticos como espacio de formación, ¿ya? Este año hemos tratado de promover un poco más la participación de los estudiantes a partir de las actividades que hemos ido generando, como el claustro y esperamos tener que convocar a un consejo de presidentes, como ir teniendo instancias que no sean solo hitos sino que sea una forma de proceder en el colegio, entonces, a partir del claustro, levantamos información y con esta capacitación que queremos instalar en los líderes del centro de estudiantes y en algunos presidentes de curso, con ellos queremos ir desarrollando más como este tipo de encuentro

más periódico entre el centro de alumnos y sus líderes para que puedan ir desarrollando los planes o los proyectos que ellos quieran ir ejecutando.

Daniela: ¿cuál, entonces, es la importancia que usted le ve a estas instancias de participación?

Directora: O sea, mucha importancia porque si ellos no participan, si no los escuchamos es difícil poder armar comunidad, entonces, para que una comunidad se sienta, de alguna manera, valorada tiene que sentir que es parte de la comunidad y siendo parte de la comunidad es a partir de la participación, de la toma de decisiones, de la sugerencia, ¿sí?

Entonces, creo que es sumamente importante poder escuchar a la comunidad en esos espacios.

Bueno, está el consejo escolar que es como lo formal también, ¿sí? entonces en el consejo escolar están todos los representantes de la comunidad: los docentes, lo administrativo, los asistentes de la educación, los apoderados, los estudiantes. Entonces, a partir de eso se va consultando y se va desarrollando, ¿ya?

Ahí tenemos un tema pendiente porque partimos con las encuestas de convivencia, ¿ya? y no las hemos podido de alguna manera tabular porque es un trabajo bien exhaustivo que no tenemos una experiencia ni una persona determinada en el colegio y hemos tenido que recurrir a alguien más externo del colegio que nos pueda colaborar en la devolución. Estos van a estar listos en octubre, se supone, en la primera semana de octubre, ¿ya? y de ahí vamos a empezar a hacer la bajada y la idea es a partir de esos instrumentos, podamos construir con la comunidad el plan de gestión de la convivencia escolar.

Daniela: Ok ¿Qué factores en su juicio inciden en la deserción escolar en los estudiantes?

Directora: Yo creo que hay múltiples factores, ¿ya? Yo creo que hay uno que tiene que ver con las expectativas primero que tiene su familia, ¿ya? La familia, de alguna manera, tiene que tener como este deseo de que el chiquillo salga adelante pese a las vicisitudes

que puede él ir teniendo, ¿ya?, entonces, muchas veces hay una familia que, por el contexto en que vive, por la situación socioeconómica, no puede estar tan presente para poder colaborarle al estudiante o para insistir o para generar un lazo con el colegio para que pueda salir adelante, o no sé, po', no hay suficientemente adultos como para hacerse cargo de los niños y hay mucha soledad, entonces creo que hay un gran factor familiar. Después de eso, creo que otro de los factores importantes son las necesidades educativas especiales que están presentando los chiquillos que son múltiples, desde los trastornos que pueden tener o hasta las necesidades como de conducta, trastornos socioemocionales que de alguna manera no les facilitan adaptarse a un sistema escolar que todavía es como bien rígido en el fondo, ¿sí? O sea que tiene todas las clases que son iguales, frontales, que no hay como una diversidad de metodologías que colaboren, ¿ya?, entonces, eso no colabora mucho a que los chicos puedan a veces encontrar su forma para poder sacar mejor su aprendizaje, ¿sí?, entonces, creo que eso. Y lo otro es que los chiquillos pueden ir, mientras van pasando de curso, van aumentando su brecha, por lo tanto, en el curso en que van cada vez están teniendo menos como resultados, ¿sí? entonces como están teniendo menos resultados también se desmotivan y no le encuentran sentido a mantenerse en el colegio como para poder tener un futuro; y lo otro es como, no tener un proyecto de vida o un proyecto a futuro en el fondo. Como que trabajamos muy tardíamente ese proyecto con los estudiantes de enseñanza media y no partimos desde pequeñitos trabajando como esas ganas de querer soñar su futuro y qué lo que tiene que hacer en el presente para poder hacer eso, entonces creo que esos son varios factores. Creo que también faltan muchas redes comunitarias para poder trabajar con los chiquillos: sistema de salud es pésimo, lo de salud mental, por lo general, no hay un buen sistema de salud mental y creo que eso no colabora tampoco a que haya redes que colaboren en que los chiquillos puedan tener como una mejor atención en el caso de que tengan alguna necesidad.

Daniela: Comprendo, ¿Desde su punto de vista de qué manera la mejora en la convivencia escolar incide en la no deserción de alumnos?

Directora: tiene que ver como con la inclusión, tiene que ver con la participación, tiene que ver con que me siento seguro, con que me siento valorado dentro de la comunidad. La convivencia escolar se ve reflejada en el clima que existe en el colegio, entonces, tiene que ver con la percepción que tienen las personas que participan en esta comunidad respecto a lo que están conviviendo. Entonces, si todos los actores nos sentimos de alguna manera que hay un clima más nutritivo, ¿sí?, eso favorece y fortalece al estudiante por un lado y también fortalece y favorece las relaciones que se dan en el interior, ¿ya?, y esas relaciones tienen que ver con esa reciprocidad de querer colaborar, de querer ser parte, de querer participar, ¿sí?, de respetar al otro, ¿sí?, porque como es una comunidad nutritiva, de alguna manera visualizamos al otro como un legítimo otro que tengo que respetar y de alguna manera colaborar para que salgamos adelante. Yo creo que la convivencia escolar es un factor clave para poder prevenir la deserción escolar y lo otro que yo creo que también cuando hay una buena convivencia escolar es porque se han puesto mecanismos para que los estudiantes puedan trabajar su desarrollo socioemocional, ¿sí?, o sea, está bien trabajado lo que tiene que ver con las consecuencias, está bien trabajado con esto de poder colaborar, ¿sí? y hay actividades formativas que ayudan a los estudiantes a poder mirar al otro desde otro punto de vista y no solo al estudiante sino que el lugar en donde está, ¿sí?, se siente comprometido, hay un nivel de identidad que ayuda a que la comunidad pueda valorar el espacio donde está y lo cuida, no sé, desde las personas hasta lo material, en el fondo. Entonces, siente que va en beneficio de él, pero también va en beneficio de la comunidad.

Daniela: Entonces, claro, esa mejora en las relaciones haría que el chiquillo quisiera quedarse

Directora: claro, o se siente querido en el fondo, siente que alguien está preocupado por él, que está atento de lo que le está ocurriendo, hay una solución pronta, entonces, por lo tanto, se siente seguro, ¿sí? lo pasa bien...

Daniela: ¿Qué le impulsó a querer realizar un programa de apoyo a retención escolar con las características de “Mi Sol”?

Directora: Bueno, como esta ausencia, quizás, de elementos formativos que vayan movilizándolo a los estudiantes a querer ellos mismos potenciarse y, además, a la comunidad que los pudiera mirar desde una perspectiva de la posibilidad, ¿sí? Entonces, creo que, por lo general, los chicos que son más disruptivos se genera como un círculo vicioso, ¿sí?, que ellos se portan mal porque la comunidad tampoco los visualiza de una manera positiva y vuelven a portarse mal y la comunidad nuevamente vuelve como a mirarlos, entonces tener “Mi Sol” es como decir, de alguna manera, “yo soy una persona y tengo esta posibilidad de hacer un cambio” y requiere esta persona -así como cuando a uno le duele la guatita- tener algo que le mejore, tener un espacio como de contención y de poder reparar aquello que está dañando a ese estudiante que le impide tener buenas relaciones con los demás, de no quererse a sí mismo, de ir generando situaciones que son bien complicadas. Porque, de hecho, ahí en el contexto en el que nosotros estamos hay estudiantes que están más dañados, ¿sí?, entonces, por lo tanto, ellos van a requerir un esfuerzo mayor en términos de las necesidades que presentan, entonces, una vez activas las redes, pero las redes no son tan eficientes, entonces por eso era importante generar un dispositivo dentro del colegio porque ya teníamos muchos niños que estaban en situación de riesgo de ser expulsado o de alguna manera ellos mismo iban a ser desertores, ¿ya? entonces por eso lo impulsamos.

Daniela: ¿Cuáles son las características del enfoque de convivencia escolar que promueve su administración? ¿Cuáles son las características? Igual ya por lo que me ha dicho, vislumbro algunas

Directora: Yo creo que falta mucho, pero en el fondo, me gustaría que todos pudieran... o sea, que sea bien formativa, en el fondo, que tenga la posibilidad... el colegio no es un espacio solo para tener conocimientos académicos sino que también conocimientos sociales, de todo y entonces tenemos que trabajar los objetivos transversales en nuestros estudiantes, entonces, creo que la convivencia escolar es ese espacio que hace visible, que

operacionaliza todos estos objetivos transversales que propone la educación y que de alguna manera también colaboran a desarrollar un ciudadano que respete a los derechos humanos, ¿cierto? que aporte a la sociedad, la problemática de la sociedad, que se vea involucrado con otros, que trabaje en equipo, ¿sí? Entonces, creo que es súper importante poder desarrollar una convivencia escolar que no solo refleje el buen uso del reglamento interno, sino que de verdad haya un plan que promueva al ser humano que de alguna manera quiere desarrollar nuestro sello Belén.

Daniela: ¿Desde su perspectiva qué elementos constituyen la cultura carina y de qué manera se han tomado en cuenta para la elaboración de “Mi Sol”?

Directora: yo creo que en la cultura carina hay un cariño por donde se está, ¿sí?, hay un compromiso, como que de alguna manera las personas que llevan más tiempo en el colegio, siempre recuerdan a estudiantes que, de alguna manera, ellos pudieron hacer la diferencia, ¿sí? “Con este chiquillo que tenía tal comportamiento, lo logramos, lo sacamos adelante, ahora está estudiando, es jefe de hogar, tiene familia” entonces creo que en la comunidad hay un interés por ser colaborador de esta transformación de donde nosotros estamos, esta transformación de las personas para que logren de alguna manera poder desarrollarse o desplegarse para que puedan cumplir sus metas, creo que esos son como los elementos que yo rescataría como poder mirar bien dónde estamos y los chiquillos que están, para poder sacarlos adelante.

Daniela: Claro, y eso, entonces, ¿ese ímpetu, digamos de las personas, es lo que ha tomado en cuenta para...?

Directora: ¿Cómo?, Claro, porque en el fondo hay unas ganas, ¿sí? quizás están medio desgastadas, quizás no se ha visualizado bien el resultado que han tenido esos procesos, ¿sí? Entonces, eso como que a veces quita como aliento, optimismo, ¿sí? como posibilidades... Entonces, el poder proyectarlo más allá de lo cotidiano, “que me dijo esto bla, bla, bla”, sino que a lo mejor puede mostrar experiencias que de alguna manera refuerzan eso, ese ímpetu que tienen los profesores de poder sacar adelante a sus estudiantes.

Daniela: ¿Cuál es el objetivo principal que tiene el proyecto “Mi Sol”?

Directora: Yo creo que instalar capacidad en la comunidad para que seamos protagonistas de nuestros propios cambios, ¿sí? en términos de que no son otros, o sea, no son tan otros los que hacen el cambio. Entonces, cómo instalamos capacidad en nuestros jóvenes para que ellos también se hagan responsables de otros, ¿sí? y que esos otros puedan ver en chiquillos que son de su propia comunidad, que tienen estas ganas de poder contribuirles a otros, ¿sí? y que ellos de alguna manera pueden mostrarles que se puede salir adelante porque tienen las mismas dificultades que ellos, pero que con actitud o con el desarrollo de ciertas acciones han logrado poder tener el espacio que tienen en el colegio.

Daniela: En el fondo, ¿es como establecer una red que les otorgue identidad a los más pequeños, como roles?

Directora: Claro, o sea que puedan vislumbrar que no son personas que vienen de afuera y que le prometan o que les dicen que la cosa es fácil sino que son estudiantes que viven las mismas salas de clases que ellos viven, el mismo patio, pero que pueden, que han salido adelante, en el fondo; que vienen todos los días, que son puntuales, que estudian, que tienen proyección de vida, ¿sí? y que ellos puedan modelarle a los estudiantes como esa actitud. Y a los chiquillos, a los jóvenes, poder decir que ellos ya son capaces de impactar en otros a partir de lo que ellos van realizando en el fondo, ¿sí?

Daniela: Claro ¿A qué amenazas se puede ver enfrentada la implementación del proyecto “Mi Sol”?

Directora: Yo creo que a la frustración, ¿sí? porque...

Daniela: ¿Frustración de parte de los alumnos, de los..?

Directora: De parte de los estudiantes, del equipo, porque... bueno, partimos con una cantidad de estudiantes y la idea es que todos puedan pasar de curso, de alguna manera hay como el ideal de que tengan una actitud distinta de compromiso a su estudio, en relación a los adultos, en relación a los otros compañeros, ¿sí? y frente a ellos mismos que

tengan la posibilidad de quererse, pero hay mucho daño, entonces hay daño que se ha venido arrastrando por mucho tiempo. Entonces, la impaciencia puede ser algo que nos amenace en términos de que “si ya está en el programa entonces no le ha pasado nada”. Lleva como una semana recién el programa y como son cambios en la naturaleza humana requieren un proceso un poco más largo, ¿sí?, entonces, creo que esa es como una amenaza como esto como en la inmediatez de lo que nosotros necesitamos ver nos puede jugar en contra, ¿sí?... como este tema de la frustración y cómo entender este proceso. Otra amenaza puede significar que sea tan gratificante el espacio fuera de la sala de clases pa’ los chiquillos que, de alguna manera, no estemos favoreciendo como el incluirlos dentro de la sala de clases, ¿sí?, porque es un programa que se trabaja fuera de la sala de clases y no al interior de la sala de clases, ¿sí?, entonces nuestro siguiente paso es poder instalar capacidades también dentro de la sala de clases para que podamos de alguna manera tener herramientas los profesores para que podamos de alguna manera variar nuestra metodología o hacer otro tipo de intervenciones que den cabida a que los chiquillos estén; o cómo hacemos ciertas tutorías con los profesores para que estos estudiantes también no sientan que son solo los pares los que los quieren sino que son los profesores los que los quieren dentro de la sala de clases.

Daniela: Habló recién de los pasos, que uno de los siguientes pasos era que los alumnos ya se incorporaran, digamos, dentro de la sala. En esta temporalidad, ¿cuáles son?, aparte de ese, ¿cuáles son los pasos de “Mi Sol”?

Directora: Yo creo que, como, de alguna manera, resignificar el vínculo que tienen con la escuela, con los adultos, con los compañeros. Han sido tan estigmatizados estos estudiantes que de alguna manera se comportan como los hemos estigmatizado, entonces cómo ellos tienen un escenario donde se sienten como valorados o que tienen ciertos éxitos. Entonces, cómo van logrando cosas que le colaboran de alguna manera a decir “tengo que cuidar este lugar y tengo que cuidar mi posición en este lugar porque me quiero quedar”, ¿sí? También que ellos sientan que son queridos en este espacio, que pese al comportamiento que están teniendo, estamos preocupados por ellos y estamos haciendo

algo para que ellos puedan tener un cambio, entonces ese es como el primer momento, el conocernos, identificarnos, ¿sí?, que la familia también pueda entender que el colegio no es que quiera llegar y expulsarlos, deshacerse de ellos, porque sería como el camino más fácil

Daniela: claro...

Directora: sino que estamos haciendo como un proceso para que ellos puedan tener un cambio de actitud. Porque estoy segura de que si ellos se van de acá van a seguir con la misma problemática. Se van a ir a otro colegio, en cambio, ya llevan una trayectoria, ¿sí? Ese es como el primer paso. Y después, la idea es poder ir incluyéndolo, como van teniendo más trabajo desde lo socioemocional, desde lo académico, desde lo relacional, la idea es que ellos puedan permanecer más tiempo en la sala de clases y podamos ir sosteniendo sólo un tema como de tutorías hasta que puedan ya estar 100% como incluidos dentro de la sala, ¿sí? Esos serían como los pasos. Y algo que, hemos ido mirando, que estamos partiendo con el segundo ciclo, entonces es cómo detectamos o hacemos prevención más tempranamente en el primer ciclo, entonces, estamos mirando quiénes son los niños que están teniendo conductas más disruptivas, para mirar qué podemos hacer ahí para que no pase, se vaya fortaleciendo ese rol dentro de su trayectoria escolar, sino que inmediatamente cómo trabajamos con la familia para que eso tenga una intervención más rápida, más temprana.

Daniela: Más temprana...

Directora: Pero eso lo estamos como recién mirando, esa es como nuestra intención de que partamos con los más chiquititos.

Daniela: qué espera ver en el colegio una vez que el proyecto Mi Sol haya llegado a su fin en Diciembre.

Directora: Uy, me gustaría que todos pudieran ser felices (*ininteligible*) de verdad, porque siento que ni los profes lo pasan bien, ni los estudiantes lo pasan bien, ni la familia lo pasa bien, entonces, cómo poder mirar a la comunidad, que se sienta efectiva, contenta del

trabajo que están haciendo, de la misión que están cumpliendo los profesores y que son efectivos en lo que están haciendo, en el fondo, y los estudiantes que se sientan acogidos, queridos, que quieran venir al colegio, que lo cuidan, se cuidan, ¿sí? Eso me gustaría como ver al final de ... y que los mismos chiquillos de Mi Sol al final pasen a ser ruteros, que ellos puedan decir al final: mira, a partir de esta experiencia, tengo esta capacidad de convertirme en alguien que se vuelca en los otros de una manera positiva, y porque ya, de alguna manera, tengo una mejor relación conmigo mismo, tengo una mejor relación con los otros, con el entorno, yo soy capaz de proponer y hacer algo por los otros.

Daniela: ¿y de qué manera espera instalar esas capacidades en los estudiantes en este proceso?

Directora: Eh, yo creo que hay que nutrir los espacios, yo creo que, de alguna manera, hay que operacionalizar los valores y operacionalizar los sentimientos, las emociones, de algún modo poder mejorar aquellos espacios que, de alguna manera, en estos momentos, no están siendo muy nutritivos. Estoy pensando en la oración de la mañana o el primer encuentro con los estudiantes en la mañana... no es muy nutritivo ese espacio, ¿sí?, y es un espacio que recibimos a los estudiantes todos los días en la mañana, 15 minutos que uno podría decir “son quince minutos, es poquito”, pero si uno tiene una buena conversación con los chiquillos y es cotidiano, creo que podría tener un impacto, lo mismo la reflexión o la hora de orientación. Creo que los temas de participación de los estudiantes en el colegio que les da identidad es otro espacio que podría colaborar a poder generar este desarrollo que espero, no sé, que los talleres extraprogramáticos puedan ser de sus gustos, no sé po’, que acá en el fondo les hacemos una propuesta pero que después más adelante el centro de alumnos diga “estas son nuestras necesidades”, “nos gustaría que hubiera estos talleres” ¿sí?

Daniela: Claro

Directora: y nosotros, no inventarlos, sino que trabajarlo junto con ellos, para que pueda ser y que ellos puedan hacerse más responsables de los espacios que se van ganando, en el fondo. ¿Esa era la pregunta?

Daniela: (Risas) Me refería en verdad como a “Mi Sol”, pero ... En “Mi Sol” ¿como cuáles son las acciones que se van a realizar para que los chiquillos lleguen a ese horizonte esperado?

Directora: Em, es un programa bien intenso, porque tiene, yo diría que tiene 50% dentro de la sala de clase y 50% fuera de la sala de clase, ¿sí?, entonces, no es, no queremos intervenir solo en los estudiantes. De hecho, teníamos en la planificación con la Claudia, hacer dos talleres con los papás, ¿sí?, para que pudiéramos fortalecerlos también a ellos en términos de que si nosotros vamos trabajando la autoestima en los chiquillos o vamos trabajando alguna necesidad que tengan, ellos también vayan hacia el mismo lado, ¿sí? Que podamos ir, de alguna manera, los papás puedan ir celebrando ciertas cosas de sus estudiantes, que ellos nos vean a nosotros no como el enemigo, que no lleguen enojados a conversar con nosotros, sino que de verdad se sienten a conversar “ya, que necesita” pero que nos comprometamos de verdad. Y las redes... como potenciar eso. Entonces, yo creo que son como los distintos escenarios los que yo creo que van a colaborar a los chiquillos. Quizá nos falta más un espacio más... un espacio más creativo, ¿sí?, porque solo tenemos el taller de origami pero creo que a partir de este espacio más creativo en que ellos puedan irse abriendo de una manera más positiva, podría colaborar bastante más, ¿sí?, Entonces, no sé po’, ahí la psicopedagoga yo también creo que ahí nos falta un poco como cómo variar la metodología que estamos ocupando, porque claro, es como el PIE, como que hay una educadora diferencial trabajando con un estudiante a partir de su resultado , entonces yo creo que ahí como ese modelo innovador pedagógico nos faltaría ir mirando un poquito más, ¿ya? Pero tiene como el aspecto como pedagógico, que puedan aprender, disminuir su brecha. Está como el área socioemocional a partir de los talleres y ahí la idea es que tres veces a la semana tengan un encuentro con la psicóloga que va a ir trabajando como el desarrollo socioemocional, como el “conócete”, “conociendo mis emociones” y hay dos espacios para los que más lo necesitan como de autocontrol, ¿sí? Entonces, que está como un taller como de yoga o de mindfulness, entonces como que esos dos espacios están a partir de la psicóloga. Y está el taller este de origami y está el taller de “relaciónate” con los de Mi Sol, con los ruteros, que la idea es

que ellos puedan, o la comunidad los pueda reconocer a ellos haciendo algo positivo para ellos mismos o para la comunidad, entonces van a trabajar a partir de proyectos, ¿sí? que tiene que ver el primero, habíamos pensado, con la familia , después el segundo proyecto con los ruteros habíamos pensado que pudiera ser ¿dónde lo tengo?, un proyecto más ecológico y en Diciembre, un proyecto que tenga más que ver con ofrecerles a otros un espacio de navidad, como de encuentro, como de reflexión, para los más pequeñitos.

Daniela: Ya...

Directora: Eso.

Daniela: ¿Cuántos niños actualmente componen el programa Mi Sol?

Directora: Hay cuarenta, pero creo que, desertó uno, dos. El Kevin y el niño John. Los sacaron del colegio, lo decidieron porque partimos como tarde con el proyecto entonces no alcanzamos a tener un efecto en los chiquillos y se seguían comportando demasiado disruptivos y no logramos como que de alguna manera sostenerlos en el colegio.

Daniela: comprendo, entonces hay 38 niños actualmente. Ya.

Anexo 2: Entrevista Directora post implementación programa Mi Sol (12 de Enero de 2020)

Daniela: En la primera entrevista que realizamos, me habló de que el programa Mi Sol se estaba configurando en un escenario nuevo, había un equipo nuevo de convivencia escolar ¿Cuál cree que fue el impacto de esta situación en el desarrollo del programa Mi Sol?

Directora: Eh, ¿el tener un equipo nuevo? o...

Daniela: Claro, el tener un equipo nuevo.

Directora: Eh, yo creo que habían muchas cosas que asentar y ponernos de acuerdo, eh, explicar bien el programa o diseñar bien el programa, eh, yo creo que el que fueran personas nuevas como que costó un poquito que tomaran el hilo, ¿ya?, pero como estaba una profesora que era antigua en el colegio, creo que ella pudo captar bien como el sentido del programa Mi Sol – estoy hablando de la Sandra, ¿ya? – en términos de cómo poder acompañar a los estudiantes en el proceso más bien como de adaptación al colegio o de este acompañamiento más personalizado, como... a lo mejor como poder de alguna manera dialogar con los profesores a partir de la realidad de los niños y que los niños como no tienen discurso más desarrollado, ella pudiera como transmitirle en qué estaban los niños, qué estaban pasando, cómo de alguna manera poder hacer la persona vinculante entre la realidad de los estudiantes y el contexto escolar, ¿sí? Creo que de alguna manera se sensibilizaron los profesores, porque al principio no entendían mucho el programa porque decían que eran los niños que peor se portaban y no entendían por qué los sacábamos de paseo, que era como un premio. También mencionaban que eran los estudiantes los que tenían ese discurso de por qué esos niños que se portaban mal tenían premio y nosotros no salimos. Entonces creo que ahí hay como... hay que trabajar todavía como esta sensibilización en el tema de la inclusión en la escuela, para poder comprender que todos tienen necesidades distintas y que a veces las cosas no son premio o no son nada, sino que simplemente son una acción como para poder desarrollar a las personas. O, a lo mejor nos queda en deuda a nosotros que a todos les podamos ofrecer alternativas

de paseo, para que no sientan que los otros están teniendo y ellos no. Eh, entonces, creo que, de alguna manera, habría que sostener más el equipo de trabajo para que pudiera, eh, de alguna manera, madurar la idea y poder diseñarla de mejor manera, ¿sí? Inclusive ellos, se veían enfrentados a la realidad de los niños, entonces creo que eso fue difícil, como que los retaban igual, los castigaban igual, los sacaban de la sala, ¿me entiendes? Entonces, lo mismo que se replicaba ...

Daniela: Ellos como el equipo de convivencia...

Directora: Sí

Daniela: Ya

Directora: Más que el equipo de convivencia, el equipo Mi Sol. Acuérdate que el equipo de convivencia se quedó más en lo preventivo y este equipo más puntual... las psicopedagogas y la Sandra y la psicóloga, armaron este equipito de Mi Sol. Entonces, ese equipo como que replicó muchas veces acciones que se daban en la sala de clases, ¿sí?... Entonces “si tú no quieres estar acá te vas para afuera”, ¿me entiendes? Entonces, como que ahí faltó un poco más como de, del trabajo más de equipo de aula con la psicóloga como para poder ver qué estrategias usábamos con los chiquillos. O “no los vamos a sacar para origami porque están castigados” y se supone que origami era un espacio que era para poder trabajar. Entonces, yo creo que ahí faltó como trabajar ciertas dinámicas como con los niños

Daniela: Ya. A propósito de lo mismo que estábamos hablando... En la entrevista anterior, señaló la necesidad de instalar capacidades en la comunidad educativa, específicamente en los profesores, para abordar los problemas de convivencia de una manera más formativa. Considerando la experiencia con el programa Mi Sol en lo que fue este año, ¿ese sigue siendo aún un eje? y ¿por qué?

Directora: Eh, sigue siendo un eje. Si de hecho, lo que aprendimos con Mi Sol y con el “Todos somos séptimo” -A lo mejor podríai recuperar el Todos somos séptimo, Dani. Lo tengo sistematizado, así que te lo voy a mandar – Es un programa que trabaja el vínculo

y el apego entre los docentes y los estudiantes y los hace entender, no de una forma jerárquica, sino más bien colaborativa. Entonces, que todos tienen que colaborar para armar una comunidad, ¿ya? Entonces, creo que.... La experiencia se dio más bien en el segundo ciclo. Entonces, con el proceso de “Todos somos séptimo” y con “Mi Sol”, y creo que los profes pudieron entender que las medidas formativas podían ser mucho más a largo plazo que las medidas punitivas, entonces, se generó mucho más diálogo, más contacto, mucho más vínculo entre ellos como personas, más que como docente y estudiante en una relación vertical, sino que como en este diálogo de poder comprender qué te pasa a ti, qué me pasa a mí. Entonces, creo que lo que nosotros queremos proyectar para el próximo año como a nivel de colegio tiene que ver con cómo conformamos bien una comunidad de curso, una comunidad generacional. Entonces hemos pensado como en las actividades de inicio de año... más que el traspaso de curso, que termina etiquetando igual al curso, así como “este es un curso bueno”, “este es un curso malo”, es cómo generamos más actividades en donde inmediatamente empiecen a conocerse y a generar vínculo entre los profes y los estudiantes. Entonces, más que una actividad formal, de entregar datos, generar una primera instancia como vincular y después de comprender un poco más el curso y poder generar un programa. Además, con el área de formación estamos trabajando como la trayectoria escolar con los estudiantes, pensando en que todos los años se vive el “Encuentro con Cristo”, orientación... Todo se vive muy parcelado, entonces la idea ahora es generar como una identidad de curso y que todo pudiera estar conectado con todo. Ideamos una trayectoria de curso, de comunidades de curso, como para que pudiéramos entender qué es lo que queremos que vayan viviendo los estudiantes a medida que pasan. Entonces, hay toda una propuesta, que algo le mostramos a los profes como a final de año cuando vimos los propósitos por curso , por nivel

Daniela: Con la oración...

Directora: Con la oración y la identidad que podían tener, entonces, cómo eso podía movilizar y que los profesores de ese nivel pudieran entender hacia dónde van como equipo, no solo en lo académico, sino que en lo formativo.

Daniela: Entonces, en el fondo, se ha hecho un trabajo con los profesores, pero en base a como, generar el vínculo con los estudiantes.

Directora: Ahá. Porque intentamos instalar la “Campaña del Buen Trato”, pero era una campaña externa hacia el colegio, ¿sí?, entonces creo...

Daniela: Sí me acuerdo...

Directora: ¿Te acuerdas?

Daniela: Sí

Directora: Entonces creo que eso cuando no es generado de la comunidad o a partir de las relaciones, no tiene impacto al final, son como actividades aisladas.

Daniela: ¿Cree que los profesores le dieron apoyo a la iniciativa Mi Sol? Con los profesores, me refiero a los profesores de los cursos que... de los rutereros, los invictos.

Directora: Yo creo que sí porque pudieron trabajar en conjunto con las psicopedagogas al menos. Como que se comunicaban “tengo que hacer este trabajo”, “este niño no está resultando acá”, “este niño va por allá”. Entonces creo que se logró como un diálogo de solicitudes, al menos, ¿sí? Como de solicitudes de decir... eh, “este niño está requiriendo para estar en la sala de clases esto”. También hubo un cambio de comportamiento de varios estudiantes como súper rápido, entonces como que le dieron el valor al programa, ¿ya? Entonces, no sé po’, los iban a sacar a la sala, entonces decían “no, no, está concentrado, déjame acá en la sala”. Entonces, eh, creo que hubo un trabajo como de esto, como de comunicación más que de decir “vamos a tener este programa, tú vas a actuar así”, más que de coordinación, pero sí, al menos, de solicitarse cosas y de comunicarse cosas, ¿sí? Yo creo que todavía falta más como involucrar más a los docentes como parte del programa.

Daniela: ¿Cómo sería eso?

Directora: Eh, que sean ellos mismos los ejecutores del programa, porque... son niños del colegio y que no tendríamos por qué generar otra... me cargaba, porque yo la llamaba al

principio “la otra escuelita”, ¿te acuerdas? Entonces, cómo es la misma escuela que atiende las necesidades de los estudiantes, ¿sí? Entonces, creo que ahí se generó de verdad, con otro equipo, como otra escuelita. Era otro el equipo que los atendía... ¿sí? Eh, y los profes como que los recepcionaban en la sala de clases. Creo que tiene que ver con una mayor conexión de los profes en trabajo con estos estudiantes, del P jo... Profesor jefe, por ejemplo, de las asignaturas, ¿ya? Entonces, bueno, como hicimos cambio de JEC y nos quedaron unas horas dando vuelta, entonces pensamos más esas horas que pasen a ser del programa Mi Sol. Entonces, que el profe, cuando está en la sala, pueda trabajar con este grupo de estudiantes, en las áreas que tenga experticia... Lenguaje, matemática, ciencia, historia, como para poder habilitarlo en un grupo más pequeñito para la sala de clases.

Daniela: Digamos, para ya no sacar al estudiante de la sala de clases...como se hacía el año pasado.

Directora: Igual sacarlo, igual tienen necesidades, porque siempre están atrasados como académicamente, o porque no soportan estar dentro de una sala de clases, no lo soportan, entonces, es como brindarle un espacio distinto en donde se vinculen de una manera distinta que sea a la frontal con el profe en la sala de clases pa’ que puedan generar vínculo, avanzar en lo académico y que puedan ingresar más habilitados, que se sientan más efectivos ellos también.

Daniela: A propósito de lo mismo entonces, si el próximo año el programa Mi Sol ¿se va a implementar?

Directora: Sí

Daniela: Ya

Directora: Tenemos que... estamos evaluando como pa’ que sea más efectivo e incluir a los profes, ¿ya?

Daniela: Y para que sea más efectivo, ¿qué acciones se realizarían?

Directora: Yo creo que el área más socioemocional, el área más como de inclusión, de adaptación a lo escolar, yo creo que fue débil, ¿ya? En términos de cómo, cómo reparamos más al niño, en el fondo, ¿sí? porque igual hay un daño en el niño, y lo otro, es que la familia estuvo bastante excluida como del programa. Tuvimos pocos encuentros con la familia, ¿ya? Entonces creo que, además, el niño tiene un contexto que también hay que reparar, entonces, en ese contexto también cómo fortalecemos redes pa' que las familias entren a un tratamiento con el niño, o qué taller podemos hacer en el colegio para fortalecer esa alianza también, ¿ya? Entonces, creo que esos dos aspectos tenemos que fortalecer, porque lo académico lo sabemos un poco hacer, también, pero claro, este aspecto que tiene que ver con esta desadaptación que interrumpe o que genera dificultad dentro de la sala de clase, no tiene que ver tanto con lo académico, sino que con un aspecto socioemocional, de contexto, ¿sí? Entonces, ese es el aspecto donde tenemos que ahondar un poquito más.

Daniela: ¿A qué amenazas se vio... o a qué aspectos hicieron que el programa Mi Sol no fuera tan efectivo este año? A su juicio...

Directora: El corto plazo.

Daniela: ¿ya?

Directora: Porque son transformaciones humanas, entonces, todos tuvieron tantas expectativas del programa que decían “pucha, mira, tiene todo esto y no cambia” ¿ya?... porque el contexto no cambia, porque no sé po', la vida no es pa' cambiarla de una semana a otra, entonces, creo que el tiempo... como las ansias de los profesores, juegan un poquito en contra. Como de no comprender que es un proceso, entonces como que “te estamos dando todo esto y tú no estai cambiando, no estai respondiendo” ¿sí? Entonces, creo que esas amenazas no nos colaboran mucho, ¿sí? Eh, quizás no tenemos muy claro como este proceso que queremos instalar, entonces tampoco lo podemos comunicar a los profesores, como decir “mira, en esta primera etapa vamos a estar en esto con los niños”, “en esta segunda etapa vamos a estar en esto”, “en esta tercera etapa vamos a estar en esto”, ¿sí? Y las familias y los niños tampoco saben qué es lo que van a vivir, entonces creo que

como esta implementación in situ, por una necesidad que surge... como que tenemos una intuición y creemos que eso va a resultar, yo creo que colaboré mucho, pero todavía hay que como definirla mucho más, ¿sí? No hay muchas experiencias de retención a nivel nacional en los colegios, ¿sí? Entonces no hay donde mucho mirar, o porque siempre son experiencias como de niños que se van del colegio y como que uno los reescolariza, en cambio aquí estamos haciendo un trabajo dentro del colegio...

Daniela: de prevención

Directora: Claro, entonces yo creo que eso es como una amenaza. El tiempo y como las expectativas de a corto plazo del cambio de los niños.

Daniela: Claro, sí, porque en el fondo, la gente se va desinflando donde ve que no pasa nada... como que dice “ah, pero pa’ qué”

Directora: Y vuelve a tener la misma relación con el niño, así como eh... esta cosa circular como “que tú no servíh”, “que te estai portando mal”... eso.

Daniela: Eh... ¿qué roles cumplían Claudia y Sandra en Mi Sol?

Directora: Ya, Claudia y Sandra eran como las que coordinaban un poco el proyecto, ¿ya? Sandra era la que hacía... era como la profesora jefe del grupo, ¿ya? Entonces ella tenía que estar al tanto de la situación de los estudiantes y de las conversaciones con los estudiantes y los apoderados cuando iban bien o cuando estaban teniendo un retroceso, ¿ya? No creo que hayamos sido muy sistemáticos, pero se supone que la Sandra, a algunos niños que eran más disruptivos debería haberlos recibido en la mañana, como para poder establecer el propósito con el niño. Entonces, le enseñamos una bitácora que yo creo que no la practicamos ni sabíamos muy bien cómo era, pero tenía que ver como... cómo esta profesora jefe instala la necesidad o el propósito del estudiante para que él se haga responsable y protagonista. Entonces, Sandra tenía ese rol, como de guiar al estudiante, como de conversar... Eh, yo creo que hubo niños que se vincularon muy bien con Sandra y lograron mejorar su asistencia, sus resultados académicos, ingresaron más veces a la sala. Entonces, creo que esa persona es esencial, porque es específico para ellos y ellos

podían recurrir cuando tenían alguna dificultad, ¿ya? Y la Claudia, tenía un rol más de eh, como de conectar las redes, de hacer seguimiento con las redes pero además tenía este rol como de cómo conectar a otros estudiantes de enseñanza media con el programa para que no solo los profesores sentían que tenían una responsabilidad en esto sino que cómo la comunidad, a partir de los estudiantes, también tienen una responsabilidad de cuidado frente a aquellos niños que más necesitan. Entonces, estaba la Claudia específicamente tenía la responsabilidad del trabajo más voluntariado de los ruteros que tenía que ver con este espacio que queríamos generar entre pares. Porque es distinto que un estudiante se relacione con un adulto, con un profe, a que se pueda relacionar con un estudiante. O sea, me recuerdo de la primera jornada que tuvimos en la casa de retiro. Entonces se portaron estupendo con ellos, porque eran sus pares, porque los veían que podían tener como un mismo diálogo, ¿sí? Entonces, creo que eso no... bueno, fue el segundo semestre, entonces, claro, pasó todo lo que pasó entonces no pudimos tener como mucha continuidad. Pero creo que los estudiantes de enseñanza media se sintieron muy, como, afectados en el llamado, como que lo aceptaron muy bien y como que esperaban tener un trabajo como más profundo con los niños y eso no lo logramos coordinar bien. Pero la Claudia tenía ese rol, como de redes externas para poder hacer algún ...habían temas bien complejos. Entonces, acompañaba a la familia, hacía seguimiento con las otras instituciones externas que estaban trabajando con los estudiantes, y además tenía este rol como formativo con los de enseñanza media.

Daniela: ¿este rol fue como mutando a través del tiempo... el rol de Claudia y Sandra se fue como nutriendo?

Directora: eh, yo creo que ellas fueron aprendiendo. Yo creo que la Sandra fue como entendiendo un poco más cuál era su rol más que nosotros hubiéramos tenido un diseño específico de acompañamiento profesional con ella. Yo creo que ahí estaba José Ignacio que llegó como al área de convivencia. Entonces, como que el programa le cayó a él y entendía, pero había más bien una coordinación de acciones con ellos más que un acompañamiento de orientación de su trabajo. Como retroalimentar a la Sandra y

retroalimentar a la Claudia, no, creo que no hubo como ese trabajo, así como desarrollo profesional “qué has hecho con este niño”, “cómo estai”, “qué intervenciones has hecho”, “por qué lo has hecho así”. Ese trabajo no se realizó, pero yo creo que ellas, en la práctica, se fueron ajustando. Y fueron ajustando la forma de cómo hacerlo, ¿ya? Entonces yo creo que en eso habría que pensar más en el diseño de roles y funciones de cada una de las personas que está trabajando en Mi Sol.

Daniela: En la entrevista anterior, la que le hice la primera vez, me señalaba que el objetivo del programa Mi Sol era “instalar capacidad en la comunidad para ser protagonistas de los cambios”, que ese era como el gran objetivo de Mi Sol, es decir, que ellos comprendieran que los cambios no venían desde fuera sino de la misma comunidad ¿En qué medida se cumplió ese objetivo del programa?

Directora: Eh, yo creo que desde la perspectiva de que los niños no fueron solo derivados a redes, sino que instalamos acciones dentro de la escuela, eh, se logró en parte este objetivo de como “somos protagonistas y actores de que si estamos viviendo una situación que no es favorable para el desarrollo integral de todos los niños y niñas de la comunidad, ponemos en juego, en acción, actividades y eso. Entonces, creo que, yo creo que activó la comunidad, ¿sí? Hizo mirar a los niños de una manera distinta creo yo, no desde el rotularlos o de “ya están cansados”, “siempre es lo mismo”, sino que de verdad si nosotros no hacemos un cambio, un giro en nuestras relaciones, o en las acciones o en las actividades que generemos con ellos, va a ser difícil que podamos tener un cambio, entonces, siempre vamos a tener niños que se están yendo del colegio y no logrando nuestra misión, en el fondo. Entonces, no es algo que tenga que venir de afuera, sino que es un cambio que nosotros mismos tenemos que generar dentro de la escuela, entonces creo que partió en algo, tengo confianza en eso, de que hubo cambio de mirada, como de disposición, como de trabajo en equipo, que miraba a los niños con esta necesidad “vamos, sí podemos”, ¿sí? , y yo creo que se hicieron protagonistas, ¿sí?

Daniela: Y ese fue el único, o sea en el fondo, el objetivo fue logrado.

Directora: Sí, podríamos decir que sí (risas)

Daniela: ¿y ese habrá sido el único logro de Mi Sol? ¿o hubo otros?

Directora: eh, bueno, yo creo que tiene que ver, bueno, el objetivo en sí mismo de colaborarle a los niños a sentirse más efectivos, más acompañados, ¿sí?, eh, y las familias también. Yo creo que sintieron... o sea, hizo protagonistas a las familias, pero también hubo un logro para los niños, en términos de que muchos ya están dentro de la sala de clases, tienen una relación distinta con el colegio y con sus profesores, sus compañeros, entonces, eso mejora la convivencia escolar, ¿sí? Mejora este clima de sentirnos que todos cabemos acá, de que todos tenemos posibilidades de desarrollarnos, ¿sí? Yo creo que ese fue como uno de los logros también. No solo como de que nos hagamos protagonistas, sino que también en sí mismo pa' los niños.

Daniela: ¿Cuál cree usted que fue el aporte de las y los rutereros en Mi Sol?

Directora: Yo creo que no cumplimos tanto el objetivo que teníamos con los rutereros en términos de formación hacia ellos, pero yo creo que ellos sí sintieron ese impacto, como esa responsabilidad hacia el otro, ¿sí? Primero, que captamos un grupo de niños, jóvenes, que estuvieron dispuestos a estar al servicio hacia el otro, entonces, como mostrar a la comunidad que nuestros jóvenes tienen esta capacidad como de empatía hacia el otro, por lo tanto, no somos una comunidad que está como en crisis siempre de... que no solo hay peleas, malos tratos, sino que si uno da la posibilidad, uno puede demostrar que los chiquillos tienen esa capacidad de empatía y de ponerse en el lugar del otro y hacer algo por el otro, ¿ya? Y hubo harta disposición en eso. Eh, lo otro, como un impacto hacia ellos mismos, bueno, tratamos de instalar... yo creo que nos equivocamos con el programa Panal...

Daniela: ¿ya?, ¿por qué?

Directora: No nos pudimos hacer cargo como de la formación, porque eran muchos frentes entonces, ya, dijimos “si los queremos transformar en líderes, que ellos puedan hacer esta propuesta, solicitamos a Panal que nos ayuden en esto” Pero Panal tiene como una metodología que yo creo que no comprenden en el nivel en el que estamos nosotros, ¿ya?

Entonces, los chiquillos.... porque era como “ya, ¿y ahora qué quieren hacer?” “¿y cómo lo quieren hacer”? Entonces, a veces, al principio, los chiquillos tienen que vivenciar una forma antes de pensarla, para que después puedan tener esos recursos para poder hacerlo, ¿sí? Entonces creo que fue mucho de “y ahora ¿qué quieren hacer, cómo lo vamos a hacer?” y los chiquillos no tenían esos... tantos recursos como pa’ poder inmediatamente diseñar algo, ¿ya?, entonces, creo que en un principio había que acompañar más al grupo en el diseño y en la ejecución de acciones para que ellos pudieran tener esta vivencia de organización, esta vivencia de cómo planificar una actividad más que inmediatamente ellos llegar y diseñar una, ¿ya? Entonces, creo que no hubo ahí... Porque...partieron veinte, ¿sí? y después terminaron cuatro. O sea, una cosa ya... Hubo una inversión no menor en dinero en esa actividad. Entonces, creo que no... primero, no acompañamos bien a Panal, ¿sí? y luego, ellos tampoco supieron leer como la realidad de los chiquillos. Entonces, creo que ahí... teníamos... sabíamos que teníamos que tener este proceso formativo con ellos, pero no los acompañamos lo suficiente ¿Qué otra cosa yo creo que ganaron los ruteros? ¿Cuál era la pregunta, Dani?

Daniela: ¿Cuál fue el aporte de ellos hacia el programa Mi Sol?

Directora: yo creo que era como esta emoción que nos daba a nosotros, a los profes y al equipo también, de que no solo nos movilizábamos nosotros, sino que movilizábamos a otro para este proyecto, ¿sí? como que les dábamos oportunidades a otros a nutrir la comunidad, entonces, yo creo que desde la expectativa sí están, si me dijeran “¿debiera estar de nuevo pa’l próximo año?”, debiera estar, pero pensado bien como un proceso formativo y enganchado quizá porque, empezamos a tener como muchas instancias en el colegio y no están coordinadas con las que ya debieran estar, entonces, ya pensando en la Pastoral Juvenil, como en estos encuentros como este al servicio del otro, debiera estar como esta posibilidad de ofrecerle a los chiquillos: “ya, dentro de la Pastoral Juvenil , ¿te gustaría hacer esto, esto, esto?” y ahí aparecieran los ruteros como una forma. Pa’ no inventar otra cosa y otra, otro lugar que tenemos que hacernos cargo y responsables de

planificar, evaluar y hacer seguimiento. Entonces creo que es una posibilidad también de como, como del colegio de poder impactar en los chiquillos.

Daniela: Mencionaba delante a los papás, que no se logró hacer como un acompañamiento tan efectivo, pero ¿qué iniciativas o jornadas sí lograron desplegar junto a ellos?

Directora: Yo creo que hubo entrevistas más personales más que colectivas, eh, cuando inauguramos Mi Sol en la capilla, ¿te recuerdas?, ahí estaban los papás y bueno, los saqué adelante un poco pa' que hablaran de los, de sus hijos pero creo que nunca hubo como un taller más específico hacia qué les pasaba a ellos, qué estaban sintiendo, porque la idea de Mi Sol tiene que ver con la acogida más que con el reclamo, más que con el apuntar con el dedo, ¿sí? Entonces, creo que ahí no fue un espacio de acogida pa' los papás, ¿sí? No desarrollamos ese espacio de acogida pa' los papás pa' que ellos pudieran sentir "oh, aquí ya no es que me vengan a retar o que me van a seguir pidiendo cosas porque mi hijo se porta mal y yo tampoco sé cómo hacerlo, ¿sí? Creo que no tuvimos ese espacio pa' los papás. Solo le informamos que iban a entrar al programa, después yo creo que como entrevistas personales, yo creo que ni siquiera siem... No los invitamos pa' felicitarlos tampoco. Siguió estando en esta línea de "estamos en el programa y su hijo todavía no tiene este giro que esperamos", ¿sí? Y nunca como un taller de habilitación pa' ellos como pa' poder acompañar este proceso de los chiquillos, ¿sí? Entonces ahí yo creo que hay una parte que tenemos que mejorar.

Daniela: Ya ¿Al final se hizo el encuentro de familias, o no?

Directora: No, no porque nos pilló la máquina. Bueno, además, pasó todo lo de...

Daniela: Todo lo que pasó (risas)

Directora: Todo lo que pasó, sí. Además, se acortaron los tiempos del colegio y teníamos que cerrar como la escuela, entonces fue difícil incorporar algo más en esto, ¿sí? Así que bueno, dejamos como de ideas pa'l próximo año.

Daniela: Pa'l próximo año, bueno, pa' este año (risas) ¿Y usted cómo ve el programa? Esto ya totalmente fuera de la entrevista, ¿cómo ve el programa? ¿cómo lo evalúa? Cerrando el proceso, ¿cómo queda con el programa y el desarrollo de lo que fue?

Directora: Bueno, la idea es proyectarlo a los otros ciclos. Porque vemos que en todos los ciclos, no sé po, en el primer ciclo aparecen todos estos niños que son muy disruptivos, que golpean a los profes, que... pero ellos tienen necesidades específicas. En el segundo ciclo, ya hay como una experiencia y hay un grupo como detectado que ya uno podría seguir haciendo seguimiento con ellos. Y en la enseñanza media, yo creo que hay varios chiquillos que nosotros tendríamos que trabajar mucho la retención, porque hay mucha rotación de estudiantes en enseñanza media y hay mucho niño repitente y que se fueron del colegio ahora. Entonces, yo creo, ahí hay que pensarlo, entonces, yo creo que tenemos un desafío como de planificar el programa, ¿ya? y yo creo que se requiere alguien que se dedique, como que lidere de verdad el programa, ¿sí? Entonces como que pueda... más que con los niños, que pueda hacer un tipo de coordinación con el programa

Daniela: ¿ya? ¿Cómo así?

Directora: Como de pensar y hacer por ejemplo en el acompañamiento a los profes, de poder hacer un diseño más acabado de las estrategias que vamos a ir implementando con los papás, ¿sí? Porque estamos en la ejecución y estamos planificando, entonces, igual tiene que haber una cabeza pensante, porque como no tenemos diseñado nada, hay que crear muchas cosas y de verdad eso... para que sea coordinado entre los distintos... entre los estudiantes, los profes, somos todos de alguna manera foco en esto. Los profes de la sala, los otros con los cursos, ¿me entiendes?, los mismos niños, los papás, la comunidad... Entonces, hay que generar ahí diseño. Entonces, eso no lo tenemos. Eso hay que pensar en alguien que pueda como realizar y que tenga experiencia como en esto...

Daniela: Claro, en convivencia escolar y todo...

Directora: Así que... Y lo otro que quiero es como engancharlo más al Programa de Integración

Daniela: ¿ya? ¿cómo así?

Directora: Porque en el fondo este programa es el que debiera estar atento porque no es solo de los niños que tienen trastornos, porque hay un tema también de inclusión de estos niños al colegio. Entonces, debiera haber un trabajo... porque tiene que ver con lo pedagógico, tiene que ver con lo socioemocional, ¿me entiendes?, tiene que ver con lo conductual. Entonces, este equipo, debiera estar atento como a las necesidades del colegio. Entonces, creo que debiera depender de este equipo, ¿sí? como este programa... más que generar otro programa, sino cómo este equipo...

Daniela: Sería como la articulación entre convivencia y el P.I.E.

Directora: Ahá, ¿me entiendes?

Daniela: Sí

Directora: Entonces, eso hay que como pensarlo, cómo hacerlo, porque igual las chiquillas están siempre como sobrepasadas en lo que ya están. Entonces, hay que ordenar lo que, en lo que ya están pa' poder sumar. Entonces, por eso pensamos con el equipo PIE cuál era la mejor modalidad de atención como pa' poder estar ahí, entonces, ya, si ellas están pendientes de una generación, es mucho más fácil que ellas puedan detectar este grupito y también coordinar las acciones con este grupito.

Daniela: Exacto...

Directora: Entonces, ya no es que la Sandra sea la profesora jefe de este grupito, sino que a lo mejor la educadora diferencial de ese nivel pasa a ser la que le hace el seguimiento y acompaña a las familias. Entonces como que va más... como más coordinado con las acciones del colegio y no está generando tantas cosas porque o si no te empezai a poner como arbolito de pascua después. Entonces ya, ¿quién coordina esto?, ¿quién coordina eso otro? Sino que debiéramos tener como esta integralidad en los programas que ya están

Daniela: Claro, o si no se pierde el foco, como quién mucho abarca poco aprieta...

Directora: Claro, entonces ya decí' "Ah, Mi Sol, verdad", ¿sí? Entonces, o "todos somos séptimo". Entonces por eso tratamos de armar el consejo de gestión formativa pa' poder conectar las actividades de convivencia escolar con las formativas, ¿ya?, porque lo formativo debiera ser lo reparador o lo formativo, y el de convivencia el que detecta y el que orienta a este equipo a que pueda ejecutar acciones para que eso se repare. En la hora de orientación, en la oración de la mañana, entonces como que pensamos que todo tiene que ser como en horarios distintos a los que ya tenemos, lo que debiéramos hacer es como fortalecer esos espacios que ya están como pa' que den respuesta...

Daniela: a estas problemáticas...

Directora: A estas problemáticas...

Daniela: Y la Sandra ¿seguiría igual como coordinadora?

Directora: Tiene 10 horas, pero todavía no hemos armado cómo lo vamos a hacer

Daniela: Ya.

Directora: Estamos levantando los datos, un poco como pa' mirar...

Daniela: ¿Qué datos?

Directora: Como los datos de los estudiantes, ¿sí? Porcentaje de asistencia, como el impacto que tuvo el programa. Las chiquillas hicieron como un levantamiento de las acciones que hicieron y ese es el que tengo que mirar ahora como pa' poder proyectar el próximo año cómo funcionaría. Pero yo creo que hay que hacer una jornada como más como pa' poder pensarlo, ¿ya? recogiendo... Y si nos vamos a lanzar, si nos vamos a mantener en el segundo ciclo, vamos a avanzar a enseñanza media o en el primer ciclo, porque igual es como ...

Daniela: de pronto quizás ahí lo más acertado sería como mantener la instancia en segundo ciclo, pa' poder perfeccionarla un poco y de ahí ya proyectar quizás.

Directora: Sí, creo que eso debiéramos hacer. La otra vez fui como a un seminario en donde hablaban de la convivencia escolar. Esto como de las relaciones...cómo se establecen. Y esa persona hablaba que de todos estos niños que son como disruptivos y que generan este ruido dentro de la escuela, y él hablaba de generar este currículum paralelo, entonces yo creo que hay que tomar bien como esa idea de este currículum paralelo y quién ejecuta ese currículum paralelo para después volver a reintegrar a los niños como a la sala de clases, porque a partir desde su experiencia, de su estudio, no era que uno excluyera a los niños, sino que les brindaba el espacio protector para que ellos pudieran desarrollar aquellos aspectos que hacían interferencia en la sala de clases, ya que solo manteniéndolos en la sala de clases, era como reiterativo la dificultad y por eso él proponía como este currículum paralelo. Entonces, lo que tenemos que trabajar bien es cuál es esta propuesta de este currículum paralelo...

Daniela: Exacto.

Directora: y cómo está enganchado con la sala de clases. Porque no sabíamos “ya, y el niño, ¿cuándo pasa 100% a la sala de clases?” ¿Sí? O era el profe el que decía “está portándose tan bien, no lo saquih”, porque decían los profes “no, no lo saque porque está trabajando, me cuesta que haga eso” Entonces cómo tener esa definición.

Daniela: Claro.

Anexo 3: Entrevista alumnos ruterros (13 de Noviembre de 2019)

Entrevista 1:

Daniela: Comenzamos, está listo. La primera pregunta: ¿Cómo fue tu acercamiento a “Mi Sol” si me puedes contar como el relato -cómo fue- y quién te invitó a participar?

Alumna C.: Mi acercamiento hacia “Mi Sol” fue un momento..., de primera tenía miedo porque no sabía si podía manejar a los niños o si yo era un buen ejemplo para ellos porque igual he cometido errores, como todos, y no sabía si iba a ser una buena persona como ejemplo. Después como que nos fuimos conociendo, tuvimos instancias donde los niños se pudieron desahogar, conversar y llega un momento donde ellos saben que no ha sido fácil tampoco, porque nos conocemos, entonces, como que se pierde el miedo y todo y empieza la confianza. La tía que nos llamó y todo fue la tía Claudia, la asistente social y ella fue la que nos dijo que fuéramos partícipes de esto.

Daniela: Mmm, ya, y ¿cómo fue? ¿ella llegó a la sala a invitarte? ¿Cómo fue?

Alumna C.: Sí, ella llegó a la sala y nos llamó y dependía de cada uno porque primero fue como por alumno el año pasado y ahora como que se quisieron inscribir más tutores y todo eso.

Daniela: Mmm... Segunda pregunta: ¿Desde tu perspectiva cuál es el objetivo del programa “Mi Sol”?

Alumna C.: De mi punto de vista, el programa “Mi Sol” para mí es una instancia que los niños tienen para poder desahogarse y para que puedan mejorar ellos académicamente, porque igual tienen muchos problemas y todo, y se ve que no tienen confianza en sus casas, con sus amigos, entonces, con nosotros la tienen y ellos pueden ser libres con nosotros.

Daniela: ¿Entonces, como que al final el objetivo del programa sería como darle como contención a los estudiantes?

Alumna C.: Sí.

Daniela: Ok... ¿Cuál es el rol que tienen los adultos en este programa y cuál es tu rol como ruterá?

Alumna C.: El rol del adulto es poder enseñarnos a nosotros mismos y aprender cómo ellos mismos, cómo ser como con los estudiantes, es lo que veo yo... no sé si se entiende.

Daniela: Profundiza un poco la idea, quizás si me das un ejemplo...

Alumna C.: por ejemplo, yo encuentro que la tía Sandra es como la que organiza todo y como que nos ayuda a poder entender a los niños, a veces, nos saca a nosotros los tutores y todo, para poder ver cómo estamos con el tema con los niños y cosas así ¿Cómo era lo otro?

Daniela: ¿Y cuál es tu rol como ruterá?

Alumna C.: Mi rol como ruterá es poder ser un ejemplo y una ayuda idónea para los niños.

Daniela: ¿Qué valor le asignas a participar como ruterá en el programa “Mi Sol”? ¿Qué valor le asignas? Así como, ¿en qué aporta tu experiencia de formación?

Alumna C.: ¿Como para mí?

Daniela: ahá

Alumna C.: Yo creo que para mí es como un desafío porque de primera no fue fácil, pero ahora vemos que son niños y todos pasamos por etapas difíciles, entonces, es como un desafío... valentía y fortalezas hacia uno mismo.

Daniela: ¿Como que te ha permitido desarrollar esas cualidades?

Alumna C.: Sí.

Daniela: ¿A parte de esta instancia que es “Mi Sol” habías sido parte previamente de alguna iniciativa del colegio?

Alumna C.: No

Daniela: Esta es la primera vez que participas...

Alumna C.: O sea, asisto al programa “Panal”

Daniela: Ah, ya.

Alumna C.: igual es una instancia de liderazgo para fortalecernos a nosotros mismos

Daniela: ¿Y por qué participas en estas instancias?

Alumna C.: ¿“Mi Sol”?

Daniela: “Mi Sol” o en “Panal”

Alumna C.: Porque me gusta, o sea, porque igual cuando era chica pasé por momentos como ellos y no tuve ese apoyo o ese programa o así. Yo encuentro que es una idea super buena entre todo, entonces, es como por... porque no quiero que los niños pasen lo mismo que yo pasé.

Daniela: Mmm... la última pregunta ¿Crees que tus opiniones e ideas son consideradas en el trabajo de “Mi Sol”?

Alumna C.: Sí, yo creo que sí, porque he dado varias ideas sobre trabajos y cosas así... se han hecho o se están por hacerse.

Daniela: ¿Y ese hecho de que se te considere, que se consideren tus ideas, que se consideren tus opiniones, cómo impacta en el desarrollo del programa?

Alumna C.: O sea, impacta ya que es una manera de que los niños se recreen o algo, haciendo las actividades que uno propone y que se cumplen.

Daniela: Ya y a lo que voy con esta pregunta es ¿crees que tiene algún valor el hecho de que tus ideas y tus opiniones sean utilizadas dentro de la planificación del programa “Mi Sol”?

Alumna C.: Es que yo creo que todas las opiniones que todos damos ahí tienen un valor y algo en específico.

Daniela: Mmm... ya.

Alumna C.: Entonces, es buena la instancia que todas las opiniones se recolecten y formemos una.

Daniela: ¿y qué impacta eso en ti?, ¿qué valor tiene para ti?

Alumna C.: Yo lo tomaría como atención y como un aprecio o algo, ya que se forma un cariño ahí entre todos

Daniela: Dale. Listo, eso era.

Entrevista 2:

Daniela: Ya F., lo primero ¿Cómo fue tu acercamiento a “Mi Sol”? ¿Quién te invitó a participar?... como si me lo contaras como una historia, ¿cómo fue que te acercaron a “Mi Sol”?

Alumno F.: A mí, la tía Claudia, la asistente social, me preguntó si quería participar en el programa y como siempre tengo la disposición de ayudar a todos y me gusta hacerlo, accedí. Al principio, no es como que no le haya tenido fe al programa, pero lo veía difícil porque como todos lo han hecho igual se le ha dado mucho la espalda a los chiquillos, se les cuestiona mucho.

Daniela: ¿A qué chiquillos? ¿A los invictus?

Alumno F.: Sí.

Daniela: Ya.

Alumno F.: En especial, porque, por ejemplo, ya... siempre los dejan a un lado por ser “desordenados”, entre comillas, por no tener un control sobre ellos, pero es porque quizás

ellos no necesitan ese control, necesitan una persona que los entienda, que sea “apañadora”, entre comillas, con ellos, que le ayuden, que si... eh, no sé... si necesita atención que se la den, pero que no le den más la espalda que es lo que menos uno quiere, que la otra persona se sienta menos que el resto.

Daniela: Claro, en ese sentido ¿cuál es el objetivo de este programa desde tu perspectiva? ¿cuál es el objetivo del programa “Mi Sol”?

Alumno F.: De mi perspectiva, es ayudarlos, es como dije po’, darle la atención que ellos necesitan porque muchos vienen con problemas de la casa, muchos tienen una realidad diferente a nosotros. Por ejemplo, ya, uno lo ve y hace desorden, que se puede “portar mal”, entre comillas, pero uno no sabe las razones. Quizás está pasando por un mal momento, tiene problemas familiares y no le quiere decir, y “Mi Sol” es un programa que acepta a los chiquillos tal como son y les da la confianza y libertad de desahogarse con uno. Eso po’, de ayudarlos, de darnos la oportunidad de ayudarlo y que pueda cambiar. O no solo cambiar, sino que se sienta incluido en el colegio, en el sistema y con nosotros.

Daniela: Ahá... ¿Cuál es el rol que tienen los adultos en este programa?

Alumno F.: El adulto en este programa, ¿se refiere a los profesores en sí o nosotros?

Daniela: Los adultos sobre 18 (risas)

Alumno F.: Ah ya, sobre 18.

Daniela: Después tengo una pregunta ya para ti en particular.

Alumno F.: Yo creo que el rol de los profesores es importante porque si ellos no... cómo que me voy a basar siempre en la misma idea porque es lo que yo pienso.

Daniela: Sí, dale no más.

Alumno F.: Si los profesores no tuvieran como el control o la confianza con los alumnos de, no sé, de saber lo que les pasa y los chiquillos no se lo dicen, quizás con el alumno sí. Por ejemplo, si, ya, no tienen mucha confianza con el profesor nosotros vamos a estar ahí

como ayudando a los chiquillos pa' saber lo que les pasa y así también mantener informado al profesor, que él vaya sabiendo lo que está pasando, que vaya obteniendo respuestas para así él implementar un programa o con su experiencia ir como adoptando mejores formas de tratarlo, cosa que se vaya desarrollando de una buena forma.

Daniela: Entonces, en ese sentido, en una palabra...los adultos como, por ejemplo, la Sandra, la Claudia, ¿cuál es el rol que tienen ellas en este programa?

Alumno F.: En una sola palabra...

Daniela: Me refiero, así como, en pocos términos, ¿cuál es el rol que cumplen ellas en este programa?

Alumno F.: La comprensión y como ser una mamá, como eso más que nada, eh, alentar más que nada. Porque nosotros en un momento pensamos bajarnos del programa porque pensamos que no la podíamos... pero igual nos alentaban, nos apoyaban y eso po', y eso es bonito.

Daniela: (risas) Y, en ese sentido, tu rol como ruterero ¿sería estar como de apoyo? - por lo que estoy entendiendo de lo que tú me has dicho- ¿es como ser apoyo a los niños?

Alumno F.: Sí po', o sea, yo creo que esa es la del ruterero, obtener la confianza con los niños y tratar de no hacerlos cambiar quizá. No hacerlos como cambiar, porque eso suena feo, sino como aceptarlos como son y demostrarle a los demás que ellos sí pueden ser grandes personas como lo hace una persona que se porta "bien", entre comillas.

Daniela: ¿Qué valor le asignas a participar como ruterero en el programa "Mi Sol"? ¿En qué aporta a tu formación, a tu crecimiento personal?

Alumno F.: a la tolerancia, a ser más tolerante, a ser más empático, a ser más solidario, a ser más atento po'. Porque, pucha, yo igual he visto a los chiquillos, antes yo veía a alguien mal como que no me preocupaba mucho po', como que los dejaba estar solos, pero ahora me preocupo de no sé... "oye, qué te pasa, ¿estás bien?", "¿necesitai hablar?" o cosas así.

Daniela: ¿Y eso como que “Mi Sol” te lo ha entregado?

Alumno F.: Sí, porque me ha enseñado a tratar con personas más chicas que yo que no tienen la misma “madurez”, entre comillas, pero por mi experiencia los puedo ayudar de una buena forma, me permite ayudarlos de una buena forma.

Daniela: A parte de esta instancia, de esta instancia “Mi Sol” ¿habías sido parte previamente de alguna iniciativa del colegio?, y si es así, ¿por qué?

Alumno F.: Formar parte de iniciativas del cole... sí pero como por ejemplo, pastorales.

Daniela: Ya...

Alumno F.: pucha, es que he participado en muchas cosas y no me acuerdo, pero siempre con el tema de ayudar a los demás, siempre con ese ámbito y ¿“por qué” era la pregunta?

Daniela: sí, ¿por qué participas en estas iniciativas? ¿qué es lo que te motiva?

Alumno F.: Lo que me motiva es ayudar a los demás, ayudar a las personas que más lo necesitan y, pucha, si puedo entregarles ánimos de alguna u otra forma con lo que vaya aprendiendo lo voy a hacer y ¿por qué lo hago también? Bueno, porque siempre he sido participativo en hartas actividades del colegio, me gusta participar harto en todo lo que tiene que ver en el ámbito social y con entregar seguridad a los demás.

Daniela: La última pregunta... ¿Crees que tus opiniones e ideas son consideradas en el trabajo de “Mi Sol”?

Alumno F.: Sí, yo creo que sí porque todas las opiniones y las mías también en particular que sí son bien adoptadas en el programa de “Mi Sol”, porque igual es como el proyecto es tan innovador en sí que igual tener una perspectiva de los alumnos de qué necesita el programa como para mejorarlo en sí es bueno por ejemplo...

Daniela: Pero, ¿qué es lo que hace que sea bueno, dices tú? ¿cuál es la conexión que realizas tú ahí?

Alumno F.: ¿Cómo?

Daniela: Porque tú dices que le tomen la opinión a ustedes es bueno ¿cierto?, ya, ¿y por qué es bueno?

Alumno F.: ah, porque nosotros somos... Por ejemplo, los profesores siempre tienen una idea pero no conocen la realidad, por ejemplo, nosotros somos los alumnos y sabemos lo que necesitamos, cuál es el apoyo que necesitamos, no solamente de un profesor, sino que nosotros ya pasamos por la etapa de ellos y quizás podemos tener la idea de lo que en verdad le esté pasando y con los alumnos los chiquillos se entienden mejor po', tienen más confianza, si tienen un problema van y nos cuentan al tiro y se llevan una mejor relación con nosotros que con los profesores, a veces.

Daniela: Este hecho de que las opiniones y ideas sean consideradas en el programa ¿cómo impacta en ti? ¿Qué significa para ti?

Alumno F.: Que de verdad tenemos voz los alumnos, que podemos, que no siempre el profesor va a tener la razón po', nosotros igual podemos tener la razón o nosotros también podemos dar buenas ideas para ir mejorando, porque no todo, no siempre todo lo vamos a saber, no siempre sabemos todo, no siempre vamos a ser los que más sabemos, porque a veces recibir opiniones o consejos a los demás ayuda, más si es un programa para ayudar a niños chicos que lo necesitan, necesitan la voz o la perspectiva del alumno en sí.

Daniela: ya, listo.

Entrevista 3:

Daniela: Ya, J., la primera pregunta es ¿cómo fue tu acercamiento al programa “Mi Sol” y quién te invitó a participar?

Alumno J.: La persona que me invitó fue la asistente social, la tía Claudia, y me comentó sobre esto lo que iba a hacer y le dije que me parecía maravilloso, porque de verdad que hay niños que necesitan estas oportunidades que se les está dando el colegio.

Daniela: Entonces, ¿ella se te acercó este año? Cuéntame como el relato, así como cómo fue.

Alumno J.: Este año

Daniela: Ya.

Alumno J.: Este año nos fue a buscar, a un... a mí y a unos más y nos comentó sobre lo que se iba a tratar.

Daniela: Mmmm ya, ok, y entonces en eso que te dijo ¿cuál es según...?, desde tu perspectiva, ¿cuál es el objetivo del programa “Mi Sol”?

Alumno J.: Que los niños realmente se tomen los estudios en serio, porque como nosotros también... Por ejemplo, yo igual me portaba mal y ahora recién estoy tomando realmente bien los estudios porque antes solamente me dedicaba a tontear.

Daniela: ahá

Alumno J.: Eso.

Daniela: entonces, como el objetivo del programa es cómo ser un apoyo académico para los estudiantes.

Alumno J.: Sí.

Daniela: Ya y... Comprendo, la tercera pregunta ¿Cuál es el rol que tienen los adultos en este programa, y a su vez, cuál es tu rol como rutero? ¿Cuál es el rol de los adultos y cuál es el rol tuyo?

Alumno J.: Yo encuentro que el rol de los adultos es organizar las cosas mientras que nosotros igual... igual estamos como más con ellos entonces conversamos y intentamos de llevar una conversa mejor, porque quizás con ellos no hablan muchas cosas po', no hablan muchos temas.

Daniela: ¿Con ellos quiénes? ¿Los niños?

Alumno J.: Los niños.

Daniela: Ah, ya.

Alumno J.: No hablan quizás todos los temas que debieran tocar y nosotros sí.

Daniela: Entonces, ¿tu rol como rutero es como ser una persona más cercana a los estudiantes, dices tú? Mientras que los adultos organizan. Ok... ¿qué valor le asignas a participar como rutero en el programa “Mi Sol” ?, es decir, a qué, en qué te aporta.

Alumno J.: A mí me aporta porque yo encuentro que... o sea, realmente están tomando en serio las personas que... yo encuentro que han cambiado ahora, por ejemplo, cómo nos comportábamos antes, yo encuentro que ahora podemos ser un ejemplo para ellos porque igual hemos cambiado mucho las personas que estamos ayudando a los niños po’.

Daniela: Los ruteritos digamos.

Alumno J.: Sí los ruteritos, y también queremos que ellos cambien, que también sean una forma de liderazgo en el colegio porque a nosotros nos miran como tío o algo así.

Daniela: ¿como que están como validados por los niños más chicos?

Alumno J.: Sí.

Daniela: Entonces, en ese sentido, en una palabra... ¿cuál sería cómo el valor de participar en “mi sol”?

Alumno J.: Mmm yo creo que la fortaleza.

Daniela: Ya, ¿por qué?

Alumno J.: porque a mí me hace fuerte saber de que a otra persona la estoy ayudando.

Daniela: ah, comprendo.

Alumno J.: Tratar de igual de comprenderlos por lugares que también yo pasé, por cosas donde no hubo nadie para escucharme y ahora sí lo hay. Me encuentro fortalecido porque he podido dar un ejemplo.

Daniela: Buena, ¿A parte de esta instancia que es “Mi Sol” habías sido parte previamente de alguna iniciativa del colegio?

Alumno J.: No, solamente talleres

Daniela: Ya, ¿cómo cuáles, por ejemplo?

Alumno J.: Cheerleader y taller de arte

Daniela: Ya, ¿y por qué participabas en ellos?

Alumno J.: Porque siempre me ha gustado, así el estar moviéndose, ir... el como expresarme.

Daniela: Comprendo y Mi Sol... ¿por qué tú estás participando en Mi Sol?

Alumno J.: Porque encuentro que es una oportunidad para nosotros y para ellos, pero más para ellos porque podemos dar un ejemplo hacia ellos y lo otro es que ellos también necesitan eso po', que uno los pueda comprenderlos, no solamente en tareas, sino que emocionalmente también y quizás ellos no aprenden siempre haciéndoles clases, sino que pueden aprender a través de otras cosas, por ejemplo, en controlar sus impulsos a través del arte, la música y hacer cosas manuales.

Daniela: te cacho... Sí. Creo que esta es la última pregunta: ¿Crees que tus opiniones e ideas son consideradas en el trabajo de “Mi Sol”?

Alumno J.: Sí, porque todos los profesores, los que están en el... los que están liderando eso, yo encuentro que a cada uno de nosotros nos escuchan y nos presta atención y sobre todo también a los niños que también los escuchamos a ellos, o sea, los escuchan a ellos para ver que qué es lo que podemos hacer.

Daniela: Y este escucharse, ¿cómo que crees tú que impacta en el desarrollo del programa?

Alumno J.: Súper bien, porque no hacen cosas no más que a ellos les guste po', sino que también nos piden la opinión de nosotros para hacer cosas que encontremos interesantes nosotros.

Daniela: ¿Y cómo te impacta eso a ti? ¿qué te hace sentir ese que te pidan tu opinión?

Alumno J.: igual me encuentro así como especial porque realmente es una opinión de que sí se va a hacer, de que sí se va a llevar a concretarse, entonces, no es algo... solamente palabras. Después uno... después va a verlo con sus propios ojos lo que uno propuso.

Daniela: ¿Y qué te hace sentir eso?

Alumno J.: Me hace sentir emocionante y feliz porque puedo estar ayudando a las demás personas y con mi opinión.

Daniela: Súper, eso sería, era cortito.

Entrevista 4:

**Daniela: Ya, S., la primera pregunta es ¿cómo fue tu acercamiento a “Mi Sol”?
¿Quién te invitó a participar?**

Alumno S.: A mí, me invitó a participar la tía Claudia en un desayuno que nos explicó todo lo que iba a pasar en el proyecto, lo que podríamos hacer, con quienes íbamos a trabajar.

Daniela: ¿Ya?

Alumno S.: y eso.

Daniela: Ya entonces como que hizo una invitación para que conocieran el proyecto.

Ok ¿Desde tu perspectiva cuál es el objetivo de este programa?

Alumno S.: Mi objetivo del programa es hacer cambiar el pensamiento de los niños.

Daniela: ¿Ya?

Alumno S.: Yo creo que para eso es “Mi Sol”, más que todos esos objetivos que ellos tienen, yo creo que para mí es como más hacer cambiar el pensamiento de los niños y para poder acercarse a los demás, yo creo, porque los niños que están en “Mi Sol” no son niños que se portan bien, que tienen hábitos de estudio. Son niños que se portan la mayoría de las veces mal, pero no es solamente por su comportamiento... que ellos nacieron así. Es solamente que su entorno familiar puede que los afecte o sus amigos, capaz, cuando sale a la calle.

Daniela: Entonces, en el fondo, el programa “Mi Sol”, ¿qué tipo de estudiante recibe, en este sentido?

Alumno S.: Yo creo que recibe a niños que tienen bajas notas también porque no todos se portan mal. Hay unos que tienen como el autoestima súper bajo y también por eso van, también los que tienen actitudes malas y eso también.

Daniela: ¿Cuál es rol que tienen los adultos en este programa?

Alumno S.: Yo creo que el rol de los adultos es guiar a los rutereros porque nos guían mucho, ellos son los que nos ayudan a cómo podemos hacerlo, cómo podemos controlar a un niño, nos enseñan estrategias, nos dan como historias de vida para poder tomarlas como ejemplo.

Daniela: ¿Y cuál en este sentido es tu rol como ruterero dentro del programa?

Alumno S.: Yo creo que como darle un ejemplo a los niños, porque somos como los profesores que nos ayudan a nosotros, pero nosotros les tenemos que ayudar a ellos porque somos como más cercanos a su realidad, porque nosotros somos todos de por aquí, entonces, todos vivimos lo que ellos vivieron. Cosas así.

Daniela: ¿Qué valor le asignas a participar como ruterero en el programa “Mi Sol”?

Alumno S.: ¿Cómo?

Daniela: Me refiero a, ¿en qué aporta a tu experiencia de formación?, ¿qué valor tiene para ti el participar en este programa?

Alumno S.: Yo creo que es como... yo le daría como un valor sentimental igual, porque es súper genial ver a un niño que tenía actitudes de manera súper diferente a las que tiene ahora, por ejemplo, de los niños que comenzaron en la primera salida, eran súper...no se podían controlar y tampoco nosotros los podíamos controlar. Era súper difícil de manejar y trabajar con ellos, pero ahora ya casi a fin de año igual yo encuentro que han cambiado mucho y eso yo creo que igual es como... se siente como bonito, que hayan cambiado igual porque uno nunca piensa que va a llegar a cambiar a un niño, solamente uno piensa que más adelante puede criar o tener un hijo pero nunca a un niño que no sea nada, que no tenga ningún parentesco con uno.

Daniela: A parte de esta instancia que es “Mi Sol”, ¿habías sido parte previamente de alguna iniciativa del colegio?

Alumno S.: Había sido como tutor, pero del curso

Daniela: ya, ¿y por qué habías asumido esa responsabilidad?

Alumno S.: Porque me gusta igual ayudar mucho a las personas, porque yo sé que no todos somos iguales y da lata cuando a uno lo... como que tiene menos capacidades de aprendizaje, por ejemplo, porque uno a veces se frustra mucho y, entonces, de verdad como que quiere hacer las cosas bien, pero no, no se puede, así como que... o sea, yo eso siento por mis experiencias y da, por ejemplo, da mucha lata mirar el pizarrón y no saber nada de matemáticas y es como “oh..., ¿qué hago?...”

Daniela: (Risas) Como que en el fondo te ha, como que te ha permitido ponerte en el lugar de los chiquillos igual esto.

Alumno S.: Sí.

Daniela: Ya. Y las últimas preguntas, es una gran pregunta, pero como que se subdivide ¿Crees que tus opiniones e ideas son consideradas en el trabajo de “Mi Sol”?

Alumno S.: Emm, o sea, es que las ideas en general... Es que “Mi Sol” tiene como unos objetivos que son como muy generales como que no encuentro que no hay... no tienen un objetivo así que digan: “chiquillos a esto tenemos que llegar”. Solamente tienen como ideas al aire y no encuentro que tomen por ejemplo las ideas que tenemos con las chiquillas que es como mi grupo porque tienen como esas ideas ya marcadas, por la directora sobre todo.

Daniela: Ah, ya, pero, por ejemplo, ¿qué ideas has propuesto tú o tu grupo?

Alumno S.: Con las chiquillas queríamos... tenemos ese objetivo de hacerlos cambiar y “Mi Sol” también, pero solamente que están muy al aire las ideas, son muy generales, se dan muchas vueltas para decir queremos cambiar a los niños y eso como que igual enreda mucho.

Daniela: Considerai tú.

Alumno S.: Sí.

Daniela: Y claro, o sea, en el fondo el impacto que esto... que no se consideren... perdón, ¿o sea, en definitiva, que no se consideran tus ideas y las ideas de tu grupo dentro del programa?

Alumno S.: Sí

Daniela: ¿y cómo impacta en el desarrollo de “Mi sol” el hecho que no sean consideradas las ideas?

Alumno S.: No, o sea igual han sido de manera efectiva porque, por ejemplo, yo tengo un punto de vista pero los ruterros de los otros cursos igual dan o pueden dar las mismas ideas que yo y pueden darlas incluso mejor, entonces, igual ayudan.

Daniela: Ah, ya, o sea como que entre los ruterros se apoyan como para dar ideas, y el hecho que se consideren estas ideas ¿crees que es importante?

Alumno S.: Sí, obvio, porque nosotros sabemos lo que es estar el día de hoy, hoy en día, en una sala de clases, porque no es lo mismo una sala de clases de hace 30 años, hace 20, hace 15 años, no es lo mismo que ahora lo que está pasando.

Daniela: Y ¿cómo impacta en ti el hecho que se tomen estas decisiones y que se consideren?, ¿cómo te hace sentir?

Alumno S.: Me hacen sentir bien porque sé que más adelante los niños igual van a cambiar, encuentro yo.

Daniela: Como que tienes esa esperanza...

Alumno S.: Sí.

Daniela: Listo, S.

Entrevista 5:

Daniela: Listo T., entonces, la primera pregunta es: ¿Cómo fue tu acercamiento a “Mi Sol”?, ¿quién te invitó a participar?

Alumna T.: A mí me invitó la tía Claudia

Daniela: Ya

Alumna T.: Porque me dijo que era una oportunidad para mí y para otros niños como para yo superarme en muchos ámbitos y yo ayudar a alguien que lo necesitara, entonces me dijo que estaba invitada.

Daniela: Ya y eso que te dijo ella, eso de que tenías como una oportunidad de mejorar ¿te hizo sentido a ti?

Alumna T.: Sí, sí, porque igual en el curso, por ejemplo, siempre me dicen: “no... y que podí’ ser la presidenta o esto...” y no me gusta porque siento que no va conmigo, así

como que no me gusta liderar así y todo eso, pero la profe Claudia me dijo que yo sí voy, sí podía como liderar y así.

Daniela: Mm ya, ok... ¿Cuál es desde tu perspectiva el objetivo de este programa? del programa “Mi Sol” ...

Alumna T.: Emmm, bueno, desde como yo lo veo, era como darle cariño a un niño que lo necesitara, que... no sé... apoyarlo, ayudarlo, aconsejarlo, era como esa mi idea para ayudar.

Daniela: Entonces, como en el fondo ¿el objetivo del programa es como apoyar a los niños?

Alumna T.: ahá

Daniela: ¿Cuál es el rol que tienen los adultos en este programa?

Alumna T.: Ellos nos van guiando, nos dicen así como “esta es la actividad”, “ustedes tienen que hacer esto, esto otro” y nosotros como... lo realizamos, pero igual siempre nos dejan el espacio para ser autónomos, que a nosotros nos dicen la tarea y nosotros vemos cómo podemos hacerla.

Daniela: Ok, y ¿cuál es tu rol como rutero entonces en este programa?

Alumna T.: Mmm bueno igual he estado con la chiquillas, emm... así paso por el patio y me abrazan, entonces es cómo lindo y eso (risas)

Daniela: Claro, cuando me refiero a rol es cómo cuáles son las tareas que desempeñas cómo rutero.

Alumna T.: Mmm, no sé, porque... cuando hacemos las actividades yo les digo tienen que hacer esto, esto otro y apoyándolo... preguntan qué se hace.

Daniela: También como en el fondo como ser una guía de los más pequeños ¿Qué valor le asignas a participar como rutero en el programa “Mi Sol”? Es decir, en qué

aporta a tu experiencia de formación, en tu crecimiento personal, ¿qué valor tiene para ti participar en este programa?

Alumna T.: Como lo decía, como el liderazgo que sería como tratar de liderar. Empatía, sí, porque igual es como... yo era así como súper cerrada en mi círculo de amigos, como que me importaba ellos pero me di cuenta de que hay más allá, porque hay niños que habían pasado por cosas súper crueles y cosas difíciles para superar, y estaban como normales.

Daniela: Aparte de esta instancia “Mi Sol”, ¿habías sido parte previamente de alguna iniciativa del colegio?

Alumna T.: Sí, como la mini academia, esas cosas.

Daniela: ¿Cómo? ¿Como qué?

Alumna T.: como la mini academia

Daniela: Ah, la mini academia, ya ¿y por qué participabas en esas cosas?

Alumna T.: Por las notas (risas)

Daniela: ¿Ya? ¿y ahí en este caso qué es lo que te motiva a participar en “Mi Sol”?

Alumna T.: Que es por los niños porque encuentro que hay algo que sacarles que no sé... porque los tratan así como... como que son desordenados, que no van a cambiar y yo siento que sí, que no son así por nada, entonces, tienen algo para sacar, entonces, eso...

Daniela: ¿Crees que tus opiniones e ideas son consideradas en el trabajo de “Mi Sol”?

Alumna T.: Sí, de hecho, siempre hacemos como reuniones y nos preguntan qué podríamos hacer, si les parece esto y esto otro, las actividades también, entonces sí.

Daniela: ¿Y cómo crees que el que se consideren sus ideas impacta en el desarrollo del programa?

Alumna T.: En que nosotros somos alumnos y lo podemos ver desde una perspectiva desde los más pequeños

Daniela: Como que... como que... mmm ¿Me puedes profundizar un poco más esa respuesta, por fa?

Alumna T.: como que nosotros no sé po', si nos dicen "¿ustedes creen que haciendo esto les va ayudar?" nosotros podríamos decirle sí o no, porque nosotros en lo que vemos día a día, el contexto también, es como... nosotros podemos verlo más allá

Daniela: Ahá, comprendo y ¿cómo impacta en ti el hecho de que tus opiniones, tus ideas sean consideradas dentro del programa?

Alumna T.: Mmm bien, o sea, siento que se respeta como ese derecho a opinar que uno ... eso, que es como... no sé. Está bien, porque nos ayuda a nosotros también, ah, y eso también nos hace profundizar tus ideas, así como "¿y por qué?" y "¿qué crees que se puede hacer? así como eso.

Daniela: Como que te da como... qué, ¿qué genera en ti eso?

Alumna T.: Un pensamiento más crítico, porque tengo que ver si de verdad si los va a ayudar a los niños o no.

Daniela: Ya T., esas serían las preguntas.

Entrevista 6:

Daniela: Si po', obvio si en el fondo es tu experiencia, aquí es solamente tu experiencia. Ya dale de nuevo. Entonces, ¿cómo fue tu acercamiento a "Mi Sol"? ¿Quién te invito a participar?

Alumna V.: Me invitaron cuando la directora me llevó a una sala y me invitaron y eso.

Daniela: ¿Y cómo te dijeron? ¿cómo te presentaron el programa?

Alumna V.: Me lo presentaron cómo...como... no sé.

Daniela: Hazme como un relato, ¿cómo fue? ¿fuiste como a esta reunión? te dijeron así como... ¿“Te invitamos a ser parte de “Mi Sol”? y ¿cómo confirmaste? ¿cómo fue?

Alumna V.: Lo confirmé mediante una comunicación

Daniela: ya

Alumna V.: Y eso, la directora dijo que esa era como para hacer una familia, nos lo presento así, como para ayudar a los niños con más problemas en la casa, para ver como de más a fondo sus problemas y así nos dijo que eso po’, y que nosotros teníamos como un liderazgo más avanzado y cosas así para ayudarlos.

Daniela: Ok, comprendo. Desde tu perspectiva, ¿cuál es el objetivo del programa “Mi Sol”?

Alumna V.: Eh... Ayudar a los niños a que...o averiguar por qué son sus comportamientos así, porque debe tener algo más a fondo que se porten mal po’, entonces eso yo creo, es como para incentivarlos, motivarlos, a hacer... a ser mejor.

Daniela: Ok, ¿cuál es el rol que tienen los adultos en este programa?

Alumna V.: También apoyar el programa, apoyar a los niños porque lo necesitan po’, necesitan mucho apoyo de todos

Daniela: ¿Y cuál es tu rol como ruterero?

Alumna V.: Ayudar a los niños, a escucharlos, aconsejarlos porque nos ha tocado muchas veces eso po’, que está triste y me cuenta o me ven en cualquier lado, en la feria, incluso afuera del colegio y me saluda así con cariño, entonces yo creo que es como dar lo mismo, entregar lo que ellos me dan.

Daniela: ¿Qué valor le asignas a participar como rutero en el programa “Mi Sol”? es decir, ¿de qué manera participar en este programa te aporta, te aporta algo?, y si te aporta algo ¿qué te aporta?

Alumna V.: Me aporta, no sé, darme cuenta de realidades que no sé yo, a lo mejor no estaba, no había visto, porque igual como que mi perspectiva... mi perspectiva al principio cuando yo entré era como “ ya, pero, ¿por qué lo van a premiar a personas que se portan mal? Entonces, no po’, me di cuenta que es más allá de eso que premiarlos porque sí, entonces, eso.

Daniela: ¿Aparte de esta instancia que es “Mi Sol” habías sido parte previamente de alguna iniciativa del colegio?

Alumna V.: No, así como con otras personas no, por ejemplo, fui parte de la mini academia pero eso es como (ininteligible) .

Daniela: Ah, ya, ok y de la mini academia ¿por qué habías participado?

Alumna V.: Por las notas

Daniela: Ah ya, porque teníai’ buenas... buen promedio. Em, ya, la última pregunta, ¿crees que tus opiniones e ideas son consideradas en el trabajo de “Mi Sol”?

Alumna V.: Sí

Daniela: Ya, ¿y cómo lo notas tú eso?

Alumna V.: Porque es más en grupos, entonces, los grupos como son chiquititos, como que en el grupo sí es considerado porque somos solo tres, pero... eso.

Daniela: ¿Y cómo impacta en el desarrollo del programa que tus ideas y opiniones sean consideradas?

Alumna V.: No lo entiendo

Daniela: en el fondo a lo que me refiero es: existen 2 alternativas, ¿cierto? que en el fondo es como: doy ideas y no me las pescan nunca o doy ideas y me las pescan, según

lo que tú me dijiste, aquí tú das ideas y te pescan lo que tú estái como proponiendo ¿cierto? ¿eso es lo que me estás diciendo?

Alumna V.: Sí

Daniela: Entonces, la idea es ¿de qué manera esta forma de hacer las cosas impacta en el programa “Mi Sol”? ¿De qué manera como que lo afecta positiva o negativamente?

Alumna V.: Positiva, porque, por ejemplo, yo doy ideas de cuando hacer el este o no sé, a ver, son ideas como del momento pero sí aportan. Por ejemplo, cuando hicimos un cartel, la banderita, entonces eso había que hacer, entonces “ya mira, podemos hacer esto”, “esto es más lindo”, “esto es más como simple” entonces terminamos el trabajo y lo hicimos bien.

Daniela: O sea, como que logran llegar a lo que desean llegar, digamos, ok ¿Y cómo...? ¿has dado alguna idea que haya sido considerada dentro de? ¿esto de los carteles fue idea tuya?

Alumna V.: No, pero hacerlo sí. No es como una idea de actividad o algo así, emm, no.

Daniela: Y ¿cómo ves tú el hecho de que las ideas de los estudiantes sean consideradas para el desarrollo del programa?

Alumna V.: Importante porque igual nosotros somos más cercanos, un poco más cercanos a lo que ellos viven, porque... yo sí. Entonces, eso, nosotros nos creemos, o sea, al menos yo creo que deberían sí tomar en cuenta, decir una actividad que podemos hacer o eso.

Daniela: Ya, o sea como en el fondo ¿se podría todavía tomar más en cuenta a los estudiantes dices tú?

Alumna V.: Sí, a los rutereros.

Daniela: Ok.

Anexo 4: Entrevista a Profesora Jefe del programa Mi Sol (7 de Noviembre de 2019)

Daniela: Ya tengo el celular, ok. Ya, Sandra voy a hacer como... la idea es como hacer varias preguntas, como lo primero contarte mi pregunta de investigación de mi tesis es ¿Qué prácticas de liderazgo y de gestión pueden fortalecer la sostenibilidad y adecuada implementación del proyecto “Mi Sol”? ... en el fondo y así sirva como insumo para que después cuando a fin de año cuando se tenga que tomar decisiones para el próximo año si “Mi Sol” continua, si sigue como sigue, se utilice, ¿cachai?, esa es como la idea...

Profesora jefe: Ya, a ver...

Daniela: Espera, calmada...

Profesora jefe: ¿la persona indicada soy yo o la Claudia?

Daniela: Es que tengo que recoger todas las visiones, ¿cachai?

Profesora jefe: Ya.

Daniela: Entonces tengo que recoger entrevistas a los niños, a la Claudia, a ti.

Profesora jefe: Ah, ya, sí... porque si me vas a hablar... ¿como de liderazgo? ¿cachai?, en este caso, claro, estoy como dentro de la líder pero contra ellas dos, pero a la larga igual tengo que asumir como denantes que iba a hablar yo pero igual tenía que asumir que la Claudia era la que hablaba ¿cachai? Sale todo como entonces.

Daniela: Sí po’

Profesora jefe: Y dentro del programa mi nombre no aparece, ni tampoco aparece como profesora de apoyo entonces dentro de esa gestión, la directora...

Daniela: No, pero igual tú estás, en el fondo, igual estás ¿cachai? tienes contacto con los chiquillos, pero, en el fondo, lo que busco igual es como recopilar en cierta medida como estas evidencias, ¿ya?

Profesora jefe: todo caso, ya, pero igual puedo salir borrando si me equivoco.

Daniela: Ah, no te preocupes si ahí después vemos qué hacemos ¿ya? La primera pregunta es: ¿Hace cuánto tiempo trabajas en el colegio?

Profesora jefe: En este colegio...ya...

Daniela: ¿Cuánto tiempo?

Profesora jefe: ¿está grabando ya?

Daniela: Sí po', ya estoy grabando, si ya empezamos (risas)

Profesora jefe: Llevo 3 años en este colegio.

Daniela: ¿ya?

Profesora jefe: y específicamente ya trabajando como profesora 15 años.

Daniela: Mmm, ya, ok ¿Cómo fue tu involucramiento con el programa “Mi Sol”? Es decir, este involucramiento ¿cómo partió?, ¿qué rol cumples actualmente en el programa? y ¿cómo te fue delegada esa responsabilidad?

Profesora jefe: Ya, yo llegué de mi postnatal en el mes de Julio siendo yo profesora de educación física con jefatura y se me presentó esta opción. O sea, tenía mis cursos destinados pero como volví a mitad de año igual me dieron la posibilidad, o me ofrecieron este cargo, más que nada por mi relación con los niños y por mi relación con los apoderados... ¿qué quiere decir?... que tengo muy buena relación con ellos. Los niños a mí me quieren mucho, pero a la vez me respetan demasiado, o sea, yo puedo llegar a un lugar y los niños me abrazan, pero si yo digo “silencio” ellos se sientan, o sea, saben acatar órdenes y no me pasan a llevar y por en base a mi evaluación docente, mi evaluación es del colegio y por mi desempeño fui como elegida en el cargo.

Daniela: o sea, esto fue... esto te fue dicho como... “debido a estas razones...”

Profesora jefe: Sí, el día que llegué, cuando vine a avisar que volvía al día lunes de la licencia para gestionar mis cursos, ver más menos mis horarios y todo, me lo entregaron

y la Paula que es subdirectora habló con la directora de que yo ya volvía y en ese momento la directora -como estaban buscando a alguien para este trabajo- y le dijo “bueno yo sé que Sandra tiene muy buena relación y tiene un carácter súper fuerte y a la vez expresivo con los niños, veamos la posibilidad si ella quisiera tomar el puesto y ofrecérselo, decirle qué lo que va a hacer, que va a querer, qué es lo que queremos nosotros como proyecto” y eso... y me llamó por teléfono, me citó y me dio la opción o sea me contó todo en lo que consistía, que era un piloto y yo acepté. O sea, lo pensé. Debo decir que no respondí enseguida sino que me fui, averigüé con un Encargado de Área, con Encargado de Convivencia... qué, qué...en qué consistía, si era verdad o no el que venía de antes que yo llegara la idea de este proyecto y buscando una persona para este proyecto; porque igual uno llega con el miedo de será así o no será así, o será porque no me quieren... o sea, venir después de una licencia larga de pro, pre y postnatal venís como... ¿qué va a pasar contigo?

Daniela: tanteando terreno...

Profesora jefe: Claro, ya después de haberlo averiguado, conversado con personas como ya que están relacionadas acá, tomé la decisión de sí, de tomar el puesto y el desafío y ha sido, yo creo que la mejor decisión que pude haber tomado, no me arrepiento.

Daniela: Y el rol, entonces, ya específicamente, ¿qué rol desempeñas, entonces, dentro de este programa “Mi Sol”?

Profesora jefe: Ya, yo tengo la... hago orientación con los niños, o sea, eso es como lo ideal la verdad, pero más que nada, más que orientación estoy dedicada más que nada a planificar a las chiquillas en el trabajo, organizarlas, estar pendiente de que estén trabajando, de que estén sacando a los niños como corresponde, que los niños vengan, ver situaciones de los niños en sus casas, citar apoderados, no tanto por conducta sino que también por temas de ellos personales que puedan estar pasando...

Daniela: Mmm, sí po’.

Profesora jefe: O ellos piden hablar conmigo porque hay algún problema en sus casas, hay que ver cómo lo podemos abordar y gestionar. Veo muchas contingencias con niños que necesitan ayuda conductuales en el patio y que a mí es la persona a la que le hacen caso, o sea, que yo puedo bajar las revoluciones de este niño y poder centrarlo y conversar con ellos porque no a todo el mundo le hacen caso porque son niños con bastante... vulnerados en las casas y acá se transforman...

Daniela: Claro...

Profesora jefe: Y ese es como más mi rol, o sea, estoy en reuniones con directivos, he estado en reuniones con los Encargados de Convivencia. Por general, con ellos. Trabajo mucho con la asistente social, hemos visitado domicilios, vemos problemas, gestionamos y...

Daniela: ¿En cierta medida eres como un pivote entre el equipo directivo, convivencia y las chiquillas?

Profesora jefe: Sí. Yo transfiero la información también por, o sea administro información cualquier cosa de permisos, cosa así, yo lo autorizo y a la vez informo por qué, qué paso. Eso, como un tipo de supervisora, no sé cómo llamarlo, no tiene nombre tampoco el cargo, me dicen como profesora jefe, claro, es lo que hace una profesora jefe en un curso pero igual vamos más allá porque igual estamos viendo temas más personales y viendo promedios, cómo nos tenemos que centrar, qué niño se adhiere y quién no, conversamos eso con el equipo directivo después para ver cómo podemos cambiar esas situaciones.

Daniela: ¿De qué manera crees tú que este proyecto puede impactar a la comunidad escolar o ya está impactando a la comunidad escolar?

Profesora jefe: Sí, ya está impactando. Más que puede, está impactando porque los alumnos que están en el programa se han sentido más importantes ¿Por qué? Porque en una sala de clases yo como profesora sé que no le podemos prestar atención individual a uno por uno dentro de los 40, si alguien no entendió, tenemos que explicar nuevamente a todo el curso, no individual, y acá se sienten más con la facilidad de poder preguntar, si

no les cuesta algo pueden ellos sin temor preguntar a la tía o a la psicopedagoga en este caso, qué le cuesta, por qué le cuesta y se acercan más si algo... si tienen algún problema por lo cual andan en otro lado, o sea “en el espacio”, por lo tanto, nosotros ya sabemos distinguir por qué o ellos nos cuentan el porqué y intentamos tomar todo de distinta forma, los apoyamos en los trabajos, en las materias, se les explica todo individual, entonces, es más como un contacto más íntimo.

Daniela: Entonces, ¿y de qué manera, entonces, este contacto impacta en la comunidad escolar?

Profesora jefe: En que suben sus calificaciones, suben su asistencia porque ya quieren venir y lo hemos notado que quieren estar más con nosotras que en las salas de clases porque nos entienden más y trabajan mejor, porque ya es más reducido la cantidad de niños que hay por sala.

Daniela: Claro.

Profesora jefe: Entonces, ya el solo hecho de ser más reducido pueden trabajar sin distraerse, se han puesto más responsables porque traen sus materiales, llegan a la hora, vienen a clases y se nota la preocupación tanto de ellos por su lugar de trabajo -porque lo cuidan- y notan también la preocupación que tenemos nosotros hacia ellos porque estamos constantemente hablándoles y orientándolos, conversando lo que está bien, lo que está mal, cómo podemos ayudarlos; o sea, se sienten más tranquilos ellos, ya no andan... Si te das cuenta, ya en el primer semestre podían haber diez, veinte niños en el patio dando vueltas. Ahora ves a uno o dos y, de hecho, ni siquiera son del programa la gran mayoría, entonces, ellos saben que acá tienen su espacio, donde si tienen que dar una prueba y no pueden concentrarse saben que llegan acá se concentran y están solitos dando la prueba o está con el apoyo de la tía, está el apoyo mío, aparte de enseñarles es un programa más de contención hacia ellos.

Daniela: sí po’... ¿Cuál crees tú que fue la motivación para empezar con “Mi Sol” acá en el colegio?, ¿alguien te lo comentó?

Profesora jefe: Sí, fue la deserción escolar. Mucho, o sea, hay niños que no tienen el apoyo en sus casas -no todos- y no venían a clases y los papás no decían nada, no les interesaba...bueno, no sé si no les interesaba, pero no había un trabajo de parte de ellos para que ellos quisieran estar en el colegio. Entonces, y es ideal porque hay muchos alumnos que están en P.I.E. y aun así les cuesta mucho, entonces aparte de P.I.E. y poner este programa para apoyarlos, ellos podían salir adelante y darse cuenta que sí pueden, que sí son capaces. Les cuesta un poco más porque se vuelven más inquietos, porque se distraen más fácil, pero sí pueden, entonces ellos sí pueden estar en el colegio, sí pueden aprender y esa es la idea del programa, que ellos se den cuenta que sí pueden, a ver, cómo te explico... que no son el alumno malo del curso.

Daniela: Claro...

Profesora jefe: Porque no entendió una materia y se puso a hacer desorden sino que ellos son capaces de entender y pueden estar en la sala y pueden aprender junto a sus compañeros.

Daniela: Claro, entonces, en el fondo, es como la deserción escolar pero tratando de incentivar como la autoimagen del estudiante.

Profesora jefe: Exactamente.

Daniela: ¿Tus opiniones son consideradas para que este programa cumpla sus objetivos y se mantenga en el tiempo?

Profesora jefe: Yo siento que sí.

Daniela: ¿Me puedes dar un ejemplo concreto?

Profesora jefe: Siento que sí, porque en cuanto al directivo están super tranquilos con el trabajo y saben que estamos trabajando 100% con los niños, cualquier tipo de decisión que yo tomo -sin consultarla-, luego al consultarla, porque, a veces, son como muy que tienen que ser ahora ya...

Daniela: Claro.

Profesora jefe: ... Luego, al mencionarlas al equipo directivo, tengo todo el apoyo, saben que está bien y estamos bien encaminados, o sea, los niños han mejorado bastante, obviamente hay algunos que no, pero por temas de que no quieren o sea porque no se sienten, no quieren estudiar o sea por más que los apoyemos no sienten tampoco el apoyo de la casa, no sienten el apoyo o están con muchos problemas pero yo creo que, yo siento, más que creo, yo siento que sí.

Daniela: Mmm ya ¿y, por ejemplo, alguna como... alguna situación, alguna reunión que me puedas contar en donde validaron tu opinión?

Profesora jefe: Es que en todas la validan (risas)

Daniela: Ya...(risas)

Profesora jefe: No, si te soy sincera, en todas me preguntan, en todas me preguntan cómo funciona, cómo.., y aparte que yo también soy la voz de la psicopedagoga, o sea, hemos hablado con la psicopedagoga que lo mínimo de ella es intervenir porque se abre más la conversación o el debate, entonces, toda la información que ellas me transmiten yo la transmito al equipo directivo y tomamos decisiones en conjunto, pero ya habiéndolas tomado yo a lo mejor antes, pero, porque tienen la confianza, saben que estamos trabajando bien, saben que llegan acá las chiquillas están trabajando con su equipo, entonces, no tengo al equipo directivo atrás mío y todo el rato insistiendo tipo “oye esto y esto”, no, siempre..

Daniela: ¿tienen como un nivel de autonomía?

Profesora jefe: Sí, claro, tenemos nuestras reuniones todos los martes donde damos, entregamos nuestras bitácoras del trabajo realizado: qué no se pudo realizar, por qué no se pudo realizar. Entonces, no hay un malestar de parte de ellos.

Daniela: Mmm, ya.

Profesora jefe: Yo, por ejemplo, llevo dos semanas, tres semanas, sin hablar con la directora sobre esto, lo único que pregunta es “¿cómo vamos?” ... “bien”, “súper”. O sea,

ella sabe que está bien, está funcionando y lo ve también en los mismos niños que suben sus notas, que ya no están tan falta de respeto -la gran mayoría- o saben que no están en el patio. Porque si no están en la sala y no están en el patio, saben que están en la sala trabajando, o sea, no están haciendo nada... casos puntuales que tenemos que estamos trabajando en eso con la asistente social pero saben que están bien y están rindiendo.

Daniela: Claro... ¿cómo ha sido tu trabajo en la dupla, con la Claudia?

Profesora jefe: tranquilo, súper bueno, armonioso, es una persona con la cual se puede trabajar muy bien porque también te da la autonomía y no han habido mayores, no ha habido conflictos.

Daniela: a lo que me refiero es ¿cómo se han coordinado? porque de repente faltan los tiempos..

Profesora jefe: Whatsapp, correo...

Daniela: (risas)

Profesora jefe: No, igual yo constantemente me arranco para allá. Como te digo, más que orientación, que estar con niños constantemente aquí en la sala, yo voy dando vueltas, hago apoyo a salas cuando me toca orientación con un curso y veo que hay otro curso que está muy revolucionado y voy a apoyar a la profe de arte, voy a apoyar para que los niños puedan bajar las revoluciones, hago observación de los niños en la sala cómo es el comportamiento. Entonces, puedo como moverme con la Claudia. La Claudia puede mandarme un Whatsapp “te necesito” y voy, “pasó esto” “vamos”, “veamos qué podemos hacer” o “investígame esto”... vamos y investigamos qué pasa acá, entonces vamos sacando niños. Hago más entrevistas personales con los chiquillos o llegan ellos en la mañana tipo “tía, necesito hablar con usted” “perfecto, yo te saco a una hora y ahí conversamos” y puedo ver qué es lo que está pasando con ellos, por qué faltaron, todo eso. Pero la Claudia también me desliga harta responsabilidad, dentro de todo lo que ella tiene, pero ella es una buena partner, igual que el encargado de convivencia, que en este

caso trabajo más con Fernando que con José Ignacio porque pasa más en reuniones, pero bien.

Daniela: ¿Desde tu perspectiva, a qué amenazas se ve enfrentada la implementación del proyecto “Mi Sol”?

Profesora jefe: Al... ¿Qué amenazas?, mmm, a ver...

Daniela: Pensemos, por ejemplo, que el proyecto “Mi Sol” tiene ciertas fortalezas, como el F.O.D.A, ciertas debilidades, quizás ¿Cuáles serían las amenazas a las que se enfrentan?

Profesora jefe: Los profesores...

Daniela: ¿Ya?, ¿puedes profundizar en eso?

Profesora jefe: Porque no sentimos el apoyo de los profesores, no de todos, pero la gran mayoría, cuando empezamos el programa tuvimos mucho comentario que no le gustaba a los profesores, que encontraban que era una pérdida de tiempo. No nos prestaban... no nos pasaban a los niños, siempre había algo más importante, entonces, nunca... Han hecho muchos comentarios los profesores dentro de la sala de clases, a viva voz, que el programa es solo una pérdida de tiempo, que no les sirve de nada, que salen a puro tontear y ninguno de esos profesores se ha dado el tiempo de ver el libro y ver que realmente sus notas han subido y han trabajado y han presentado y han sido capaces de disertar -lo que nunca habían hecho-, ya sea con la psicopedagoga al lado o ellos solos.

Daniela: Claro, como en el fondo, como este escaso apoyo de los profesores estaría amenazando la implementación.

Profesora jefe: Exactamente. Hay algunos que se adhirieron súper bien y de hecho, me mandan el material y súper bien y estamos trabajando y súper equipo. Pero hay algunos que no, que todavía sienten que el programa es “ah, te portaste mal, ándate para el programa”.

Daniela: Te entiendo.

Profesora jefe: ¿Entiendes?, o sea, y no es así. Ahí tenemos que ver qué pasa, ir donde el profesor, conversarle que no es inspección, que no es porque se portó mal y está en el programa tiene que ir, porque cada uno tiene su espacio, todos los niños tienen su espacio acá, tienen su grupo de trabajo, por lo cual, no podemos tener a todo el curso todo el día porque son distintas materias, son distintos cursos, son todo distinto.

Daniela: Claro...

Profesora jefe: O sea, nosotros no es que venimos a aliviarles el trabajo a los profes, venimos a apoyarlos, estamos acá para apoyar el trabajo de ellos, para ser su mano derecha, con estos niños que les cuesta un poco más y para que ellos no dejen de lado a los demás, pero ellos lo ven cómo inspección.

Daniela: Mmm, ya.

Profesora jefe: Entonces, ahí es donde hemos bajado un poquito, de repente perdemos tiempo en eso, no sé, un whatsapp de tal profé: “Oye, Juanito Pérez está golpeando la mesa, te lo voy a mandar”. O sea, esa no es la idea del programa.

Daniela: Claro.

Profesora jefe: O sea, no es la idea. Ahí, entonces, yo he tenido que conversar más con el profesor en primera instancia para poder ver qué pasa y si sigue... ya, hablo con Paula para que vea o hable con el profesor mencionado y le deje claro que las cosas no son así.

Daniela: Mmm, claro.

Profesora jefe: Porque eso nos perjudica, o sea, porque nosotros, de hecho, conociendo a los niños sabemos qué niño con qué niño no puede trabajar o que niños se complementan bien, entonces, que nos manden personas o estar pendientes... no se puede, pero eso. Esa es una de las razones que amenaza.

Daniela: ¿Sería como la única que tú logras identificar?

Profesora jefe: La única o la más fuerte

Daniela: Mmm, ya... y ¿no podrías darme alguna otra?

Profesora jefe: los horarios

Daniela: ya, ¿por qué?

Profesora jefe: porque hay horarios que, a ver... Los horarios me refiero a que, como no hay disposición de algunos profesores, las niñas pierden mucho tiempo en ir a buscar a los niños, entrarlos a la sala, que a veces no pueden salir porque no los dejan, a veces... esas cosas. También, en vez de tener 45 minutos para trabajar, a veces han tenido 20, donde no se puede trabajar bien, no se puede profundizar en lo que quieren. Entonces, deberían ser horarios más extensos, no 45 minutos, sino que 90 minutos y que los mismos profesores se dieran el tiempo de ellos mismos enviar a los niños acá o juntarlos acá en la cancha y que ellos puedan dirigirse, no las chiquillas ir puerta por puerta por los cursos buscando a los alumnos. Ahí se pierde mucho tiempo.

Daniela: Mmm, ya, ¿y estos los juntan por familias a los niños?

Profesora jefe: Son distintos, por ejemplo, se trabaja por familia los que son talleres de... con la psicóloga, por cómo hay distintos cursos en la familia y los de origami. Pero ya lo que es más, emm, las psicopedagogas trabajan por cursos, porque todos no pueden estar enseñándole matemáticas a uno en sentido de geometría y al otro estar enseñándole fracciones porque es mucho. Entonces, están trabajando por cursos 5°A, 5°B, 5°C y así sucesivamente -que es más ordenado-, porque en un principio era por familias pero de a poco fuimos modificando eso y los grupos, fuimos sacando todos los Quintos, todos los sextos que van en el mismo orden en la materia.

Daniela: ¿y ha funcionado mejor?

Profesora jefe: Si, eso ha funcionado mejor y más tranquilo

Daniela: Eso, eso era (risas)

Anexo 4:

Apuntes Claustro de estudiantes

¿Qué tendría que suceder para que las relaciones sean mejores en el colegio?

Grupo 1:

Generar más empatía, escucharnos más entre todos.

En caso de algún gran conflicto, podemos juntar a esas personas para hablar las cosas y si con palabras no se puede, sugerimos pasarles unos guantes de box y máscaras para protección así descargar el estrés y la rabia retenida.

Grupo 2:

Poner clases extras, como formación y/o educación personal para así cambiar la mentalidad

Depurar a los alumnos conflictivos

Más libertad, más actividades y no tanta corrupción

Grupo 3

Hablar personalmente con cada alumno involucrado y guiarlos a una solución sana

Poder generar más actividades recreativas para los niños con problemas para sociabilizar

Perder el miedo al “qué puede pasar” si en caso de tener un problema recurrir a algún profesor.

Grupo 4

Hablar con los involucrados del problema y ver qué solución dan ellos para reparar el problema

No siempre podemos ser amigos de todos, en caso de tener problemas, evitar a esa persona con la cual tenemos dicha diferencia

Grupo 5

Ambos alumnos están de acuerdo en tratar a los alumnos conflictivos, enfocarse más en ellos

Acortar las jornadas de los niños problema y así generar un mejor ambiente para los que queremos aprender y así.

Hacer juegos como el amigo secreto entre ciclos y así conocerse más

Grupo 6

Horarios menos extensos, respeto y unidad

Disminuir el estrés

Conversar las cosas antes de tomar sanciones

¿Qué entiendes por convivencia escolar?

es un símbolo de orden

Es la capacidad para llevar una buena relación entre estudiantes con respeto, y con profesores

Es un apoyo para el colegio y el alumno para los problemas que se realizan

Un lugar agradable con buena movilidad, con buenas vibras e ideas

Es donde se puede llegar a un acuerdo con el alumno

Un espacio de autoridades dentro de una escuela

Un colegio sin conflictos y que tiene buena comunicación

Una mezcla de situaciones y actitudes de los estudiantes

Es para la comunicación de los estudiantes

Si necesitamos ayuda podemos apoyarnos en alguien y eso sería tener una buena convivencia

Por convivencia entiendo que son los que tratan los problemas de los estudiantes y profesores

Llevarse bien

Lo que entiendo por convivencia escolar es el trato que se tiene entre compañeros y profesores

Es el estado en el que todos buscan encontrar un bien común donde se pueda convivir con una buena relación

Manera de solucionar problemas, cada vez que hay peleas ellos se encargan de arreglarlos

Contexto creado por los alumnos en el que debería existir una buena relación definido por los siguientes parámetros: respeto, buen trato, buena escucha.

Son los encargados de hacer que se cumpla el reglamento interno del colegio

Un lugar donde en vez de solucionar los problemas

Es un espacio donde se tratan de resolver los problemas mediante acuerdos o tratados

convivencia que está en los escolares, ayudar para problemas

yo creo donde visualizan a los alumnos y los ayudan

es como se tratan los alumnos y eso

La comunión positiva de los estudiantes

Lo que entiendo por convivencia escolar es que ayuda con las malas actitudes

Si te pidieran participar para mejorar la convivencia escolar en el colegio ¿Cómo te gustaría hacerlo?

Grupo 1

Poniéndose en el su lugar para comprenderlos y apoyarlo y asegurarnos de que esté en una buena situación en la casa

Me gustaría que hubieran espacios para hablar con cada alumno que ha tenido un problema de convivencia para saber cómo solucionar su caso

Me gustaría mejorar la convivencia mediante actividades recreativas o haciendo juegos que se trabajen en equipo

Grupo 2

Me gustaría aportar ideas como por ejemplo elegir monitores para vigilar y aportar ayuda a los encargados de convivencia

Que tomaran más precauciones sobre diversos temas y que las sanciones sean según el riesgo

Yo le tomaría más importancia a los temas que son graves, hablar con los estudiantes sobre ¿por qué lo hizo? ¿por qué le gusta?...

Grupo 3

Yo quisiera hacer juegos con cuerda, pelotas, carreras, etc. Hace dos años jugábamos “Me caí a un hoyo” y casi todo el colegio venía a jugar... quisiera volver a esos tiempos.

Yo creo que ayudando a las personas que vea con baja autoestima o ayudando en actividades recreativas, etc.

Grupo 4

Sí me gustaría hacerlo y sería con castigos, nadie aprende solo con palabras, hay que tomar medidas drásticas

Mostrando un buen trato al prójimo, teniendo un buen comportamiento

Me gustaría hacerlo mediante oídocabinas (cabinas de escucha) sabiendo los intereses, inquietudes y problemáticas, podemos llegar al trasfondo de lo que sucede con los Cariños Horarios menos extensos, ayudar a los alumnos cuando lo necesiten, respeto, arreglar la comida.

Grupo 5

Me gustaría juntar a la gente que está teniendo problemas y buscaría una solución del punto de vista de los alumnos

Me gustaría estar presente cuando se solucionen los problemas, así poder solucionarlos mejor

Primero que nada preguntaría a los demás qué quieren hacer para que el colegio mejore

Grupo 6

No me gustaría participar porque es muy tóxico

No participaría porque es demasiado tóxico el ambiente

Me gustaría participar para hacer más actividades y más salidas como antes

¿Cómo describirías las relaciones entre los estudiantes y los profesores?

Dependiendo del profesor cada alumno se comporta diferente, hay casos en los que la relación entre alumnos y profesor es buena y en otras no

La relación de los profes es buena, pero a veces hay situaciones que salen de lo común

El único problema que hay entre los profesores y los estudiantes es la falta de respeto de los alumnos hacia los profes

Buenas con algunos estudiantes

En mi parte no he tenido ningún problema con ningún profesor, ese es mi punto de vista

Yo describiría que es buena la actitud al momento de ayudar, al verte mal o al verte complicado porque te cuesta algo, te ayudan a lograrlo pero al momento de tener un problema y ver que van perdiendo bajan al nivel de los estudiantes y nos sacan de quicio.

No es ni muy buena ni muy mala, es una relación neutra.

Depende netamente de tu capacidad de expresarte con ellos y la disposición de ambos pero por lo general es buena

Es buena porque se ponen en tu lugar cuando estás mal

Depende, porque con algunos se llevan mal y otros bien

¿Cómo describirías las relaciones entre los estudiantes?

No son ni buenas ni malas porque hay conflictos por temas ridículos

Yo creo que no es buena, pero tampoco mala ¿Se puede mejorar? sí, pero tenemos que hablar más y así tener una buena convivencia

Yo creo que a relación es mala ya que no todos hablan con todos, viven en su mundo y por no quedar mal con el otro, molestan para lucirse o crean problemas con ese fin

La relación es semibuenas ya que los problemas entre los estudiantes ocurren por malos comentarios y molestias y siempre recurren a los golpes

Creo que la relación entre los estudiantes es buena, pero se lleva a ocurrir más entre los cursos que en general, ocurriendo algunos problemas entre sí

Yo encuentro que la relación que existe en este último tiempo entre los estudiantes ha mejorado, hay menos conflictos

Pues complicada, ambigua, nada sofisticada, prefieren arreglar conflictos menores que los cuales no afectan a la mayoría de los estudiantes, como el retar a estudiantes por vender comida

Muy mala, demasiado también son relaciones tóxicas. También son bipolares, hay mucha violencia y microtráfico

Mala porque si tienen un problema, al tiro requieren a los golpes sin pensarlo

Yo considero que la relación entre los estudiantes es complicada y conflictiva. Esto es notable en las peleas dentro del colegio, en las esperas que se producen al entrar y salir del colegio, he evidenciado tanto armas blancas como de fuego, tráfico, etc.

No es muy buena relación, el colegio está muy dividido en grupos

La relación de los estudiantes es compleja, poco respetuosa, a veces confianzuda y en gran parte misteriosa, como la peineta y una maraña de pelo, si lo quieres arreglar tendrás que sacar algunos mechones

Mala ya que hay peleas dentro y fuera del colegio y no se solucionan de buena forma

Depende en cada nivel, pero en general no hay tantos problemas como en años anteriores

La relación de los estudiante es compleja, poco respetuosa, a veces demasiado confianzuda (ininteligible) Hay un enredo de luces navideñas, hay que romper algunas para que funcione

Buena relación entre amigos y una mala al haber un conflicto

Buena, pero no falta los weones monos que solo vienen a molestar y no hacer nada

La relación que hay entre los estudiantes es complicada, pueden tener buena relación pero no se respetan entre si y eso es lo que hay que mejorar

La relación entre los estudiantes es mala o más o menos porque todo lo llevan a los golpes o a los garabatos pero aparte de eso es regular, tanto dentro como fuera

La convivencia es diferente, en cada caso se puede decir que la gente siempre se “junta” con genete de su agrado. Las peleas adentro y afuera del colegio se generan por problemas, ya sean de tráfico, familiares, etc.

¿Cuál debiera ser el foco en convivencia escolar en el 2° semestre en tu ciclo y colegio?

Igualdad

Las páginas de confesiones en Instagram porque algunas le hacen daño a las personas de quien hablan

El foco que el colegio debería tener en mente es o son las recurrentes peleas y temas de drogas pues nos afectan mucho como comunidad

Debería ser el foco las peleas para que no se vea y afecte a los demás

deberían ser igualitarios en los castigos, independiente de quien se trata, y mayormente toman pas en cuenta las cosas mínimas en vez de lo grave en serio.

Resolución de problemas como las drogas, peleas, atraso

Resolución de problemas (conflictos) como drogas y falta de participación

Más organización, respeto, armonía, buen trato

Drogas, la casa, peleas

en todos los malos entendidos que hay en el colegio

El desarrollo y realización del alumnado mediante la comunicación e interacción con ellos. Deja entrever sus intereses y sus incomodidades a partir de eso mejoramos el colegio

El foco más que nada sería igualdad ante todo, que sea para los dos o el gran primer paso todos igual

El colegio debería ver la opción de hacer actividades recreativas para sí mejorar la convivencia

Debería tratar el respeto entre los alumnos, profesores. Tratar temas sobre el microtráfico y consumo de drogas dentro del recinto.

Hablar con los alumnos antes de que pase algo, buscar responder las dudas y hablar con alumnos que tengan o han tenido problemas

Mejorar la forma de arreglar los conflictos para evitar todo tipo de peleas dentro o fuera del colegio por los alumnos

Mejorar la forma de solucionar los conflictos y así evitar pees dentro y fuera del colegio

Lo que debería ser el foco de convivencia escolar es los alumnos problemáticos

El foco sería apoyar y crear lazos, Una ayuda: quitar o reemplazar horas de clases para crear talleres sociales

Financiamiento a las diferentes áreas del colegio: talleres electivos

El colegio en media se debería enfocar en hacernos pensar de buena manera, no solo repetir, que nos esclavizan ya que no solo un número, nosotros también sentimos y somos capaces de crear, protegernos, no uniformados.

Papelógrafos “Café del Mundo” Claustro de estudiantes.

Curso	Foco	Acción	Qué será distinto en el colegio si tratamos este foco
5° básico	Respeto hacia compañeros y profesores	1 o 2 reuniones al mes por ciclo La directiva tiene que dar el ejemplo No retar a todo el curso cuando la responsabilidad es poca	Los profesores podrán hacer sus clases El alumno aprenderá más Menos quejas al profesor jefe
6° básico	Bullyng, Dominio de sí, Mejorar el respeto	Actividades en los recreos Talleres para reflexionar Salidas de compañeros	Bullyng: Todos se respetarían porque igual hay bullyng hacia los profesores

			<p>Dominio de sí: Autocontrol Mejorar el respeto: Si queremos ser respetados, hay que respetar</p>
7° básico	Bullyng	<p>Hacer más dinámicas y juegos para poder integrarse más y sociabilizar Hacer que los demás conozcan sus gustos y cualidades No juzgar a los demás sin conocerlos</p>	<p>Las personas se sentirían igual al resto y más acogidos en el colegio</p>
I medio	Apoyo a estudiantes conflictivos (si ayudan a los estudiantes, se pueden solucionar sus problemas, sean escolares o de sus casas)	<p>Tomar medidas drásticas: Si sobrepasa las dos hojas de anotaciones, suspender por dos días Hablar con estudiantes y sus apoderados: Para así mejorar la comunicación y estar más informados Límite de apoyo: Si el alumno no se muestra interesado en mejorar, se le reasignará la ayuda a alguien que sí la necesite</p>	
II medio	Apoyar a estudiantes conflictivos	<p>Crear espacios de plática con los estudiantes se lograría evitar problemas</p>	<p>Este foco es importante porque la mayoría de los estudiantes son conflictivos por lo cual si tratamos este foco, lograríamos respuestas positivas por parte de nuestros compañeros La mayoría de estudiantes de II medio son conflictivo y si se tratara de resolver ese foco, se tendría mayores resultados Ayudaría a cambiar su actitud y así no se sienten solos Muchos cursos son perjudicados o se ven mal por esos alumnos. Lo que nosotros haremos es buscar una</p>

			<p>forma un poco más fácil para ayudarlo</p> <p>Podríamos tener un ambiente más agradable para donde estar</p> <p>*Al escuchar a nuestros estudiantes, tendríamos respuesta a su comportamiento, al saber esta, encontraríamos una solución*</p>
III medio	Microtráfico	Disminuir jornada escolar Concientizar	<p>Disminuirán los casos de drogas en los estudiantes</p> <p>Disminuirán las faltas de respeto</p>
IV medio	Más espacio para el desarrollo intelectual y emocional del estudiante	Talleres Salidas Charlas Actividades	<p>Vida de los estudiantes</p> <p>Saber actuar</p>