



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ROTACIÓN DOCENTE

Estudio de caso en un colegio particular subvencionado de la comuna de Maipú. Fortaleciendo el proceso de selección docente y evaluación de desempeño.

Por

Romina Navia Rojas

Proyecto de Magister presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, para optar al grado de Magister en Educación con mención en Dirección y Liderazgo Educacional.

Profesor Guía:

Julio Sagüés Hadler

2020

Santiago, Chile

©, Romina Navia Rojas

©2020, Romina Navia Rojas

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica que acredita el trabajo o su autor.

AGRADECIMIENTOS

A la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) por otorgarme la oportunidad de realizar mis estudios de posgrado a través de la Beca de Magister en Chile para Profesionales de la Educación, permitiéndome aportar al mejoramiento de la educación en el país.

A mi marido Cristián Martínez, por su amor, paciencia y apoyo incondicional durante todo este proceso, en el ámbito académico y emocional, quien con su perseverancia me anima a seguir adelante para ser una mejor profesional.

A la Pontificia Universidad Católica de Chile por los conocimientos entregados a través de sus profesores, que me han permitido reflexionar acerca la importancia de la educación para nuestro país. Particularmente, agradecer al profesor Julio Sagüés Hadler, quien generosamente aceptó la responsabilidad de acompañarme en el proceso.

A mi directora la señora Patricia Cáceres Ulloa, quien ha partido de este mundo hace muy poco, por su confianza y otorgarme las facilidades para desarrollarme profesionalmente.

Finalmente, agradecer a mis compañeras y amigas de magister, quienes hicieron de este proceso no solamente un espacio de crecimiento profesional, sino también, de crecimiento personal. Con su entusiasmo, lograron el complemento entre aprendizaje y entretenimiento, transmitiéndome su convencimiento que por medio de la educación se pueden lograr cambios.

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN	v
2 ABSTRACT	vi
3. INTRODUCCIÓN	7
4. CONTEXTO	10
4.1 Presentación del establecimiento educacional	10
4.2 Indicadores educacionales	11
4.3 Equipo profesional	12
4.4 Situación contractual docente	14
4.5 Organización del equipo directivo	15
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
5.1 Propósito de investigación	21
6. OBJETIVOS	23
6.1 Objetivo general	23
6.2 Objetivos específico	23
7. MARCO TEORICO	24
7.1 Rotación de personas	24
7.2 Rotación docente	25
7.3 Situación salarial docente	29
7.4 Incentivos laborales	30
7.5 Gestión de personas en educación	32
8. MARCO METODOLÓGICO	36
8.1 Muestra	36
8.2 Instrumentos de recolección de información	37
8.3 Plan de análisis	39

9. RESULTADOS	40
9.1 Razones por las que rotan los profesores en el colegio conforme a su situación contractual	40
9.2. Percepción de la directora acerca de la rotación docente en el colegio	44
9.3 Relación del fenómeno de la rotación docente con la gestión directiva en el colegio	48
10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	57
10.1 Razones por la que los docentes dejan de trabajar en el colegio	57
10.2 Percepción de la directora acerca la rotación que presenta el colegio	58
10.3 Relación del fenómeno de la rotación del colegio con la gestión directiva	60
11. PROPUESTA DE MEJORA	65
12. CONCLUSIÓN	73
13. BIBLIOGRAFÍA	76
14. ANEXOS	83
14.1 Entrevistas a profesores con contrato indefinido que han presentado su renuncia al colegio	83
14.1.1 Entrevistas nº1	83
14.1.2 Entrevista nº2	104
14.1.3 Entrevista nº3	115
14.1.4 Entrevista nº4	127

14.2 Entrevistas a profesores con contrato a plazo fijo que no se les renovó su contrato.....	139
14.2.1 Entrevista nº 5	139
14.2.2 Entrevista nº6	152
14.2.3 Entrevista nº7	164
14.2.4 Entrevista nº8	175
14.2.5 Entrevista nº9	193
14.3 Entrevista directora	203
14.3.1 Entrevista nº10	203

1. RESUMEN

La rotación de personas se entiende como la entrada y salida de trabajadores dentro de una institución durante un período de tiempo delimitado. En las organizaciones educacionales este fenómeno es conocido como movilidad docente y corresponde al tiempo que un profesor se mantiene trabajando en un mismo colegio. Dicha movilidad puede ser consecuencia de la decisión institucional de dar por terminada la relación contractual con el profesor. También puede ser que un profesor presente su renuncia en busca de mejores condiciones laborales o por desgaste donde muchos de ellos deciden dejar la carrera.

Este proyecto corresponde a un estudio de caso cualitativo, que busca dar a conocer el fenómeno de la rotación docente que presenta un colegio particular subvencionado de la comuna de Maipú, identificando las variables que inciden en dicha rotación y su relación con la gestión directiva. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de entrevistas semiestructuradas a diferentes informantes relacionados con el tema de estudio que tienen o tuvieron vinculación contractual con la institución. Los datos fueron analizados mediante la técnica de codificación, utilizando el programa ATLAS. ti, realizando un análisis de contenido. Entre los principales resultados, se identifican dos razones por las que rotan los profesores en este colegio. En primer lugar, presenta una baja política salarial, que motiva la renuncia de los profesores más antiguos. En segunda instancia, carece de procesos de evaluación y acompañamiento docente, para quienes ingresan a trabajar en él, de modo que, los profesores nuevos desconocen el perfil del cargo y los objetivos institucionales, como consecuencia de esto, al finalizar su primer año de trabajo muchos son desvinculados desconociendo los razones que provocaron dicha decisión.

Palabras claves: rotación de personas, movilidad docente, gestión de personas, gestión directiva.

2. ABSTRACT

The staff turnover is understood as the entry and exit of workers within an institution during a certain period of time. In educational organizations this phenomenon is known as teacher mobility, which corresponds to the time that a teacher keeps its work in a specific school. Such mobility may occurs because the educational institution decides to end the contractual relationship with the teacher, it may also happens because the teacher chooses to change from one institution to another in the search of better working conditions or the intensity of work, where many of them even decide to leave the profesional career.

This project corresponds to a qualitative case study, which aims to publicize the phenomenon of staff turnover presented in a subsidized private school in The Maipú commune, identifying the variables that affect such rotation and their relationship with the school's management. For data collection, it has been used the technique of semi-structured interviews with different informants related to the study topic, who have or have had a contractual relationship with the institution. The data was analyzed by means of the coding technique, using the ATLAS.ti program.

Among the main results we can establish two main reasons of why teachers rotate in this school. On one hand, it presents a low salary offer, which motivates older teachers to quit work. In addition, it lacks teaching evaluation and support processes, for those who enter to work in it, and because of this, new teachers are unaware of the profile and institutional objectives and at the end of their first year of work they are dismissed, ignoring the reasons that provoke that decision.

Key words: staff turnover, teacher mobility, people management, school management.

3. INTRODUCCIÓN

La rotación de personas se entiende como la entrada y salida de trabajadores de una institución, siendo el efecto de situaciones que ocurren tanto al interior como al exterior de ella. Dicha rotación puede resultar beneficiosa si sus índices se mantienen controlados y no alteran su funcionamiento, ya que favorece la llegada de nuevas ideas a las organizaciones. Por esta razón, los encargados de la gestión de personas deben mantener el control de sus cifras, datos que le permitan diagnosticar, prevenir y/o prever la entrada y salida de personas, generando estrategias que les posibiliten retener a los buenos trabajadores y sustituir a aquellos que no se ajustan a sus necesidades (Chiavenato, 2007).

En el caso de las instituciones educativas, la rotación docente corresponde al tiempo en que los profesores se mantienen trabajando en un establecimiento educacional determinado. Para todo tipo de colegio conocer sus índices de rotación es un tema relevante, ya que impacta en su funcionamiento y por consecuencia en el aprendizaje de los estudiantes. Con la rotación docente se interrumpe la implementación del currículum escolar, debido a las dificultades que se puedan presentar en la transición de cambio de un profesor, además, incide en el trabajo colaborativo entre pares, ya que pierden la continuidad los equipos de trabajo (Carrasco, Godoy & Rivera, 2017).

Estudiar el tema de la rotación docente, es una oportunidad para conocer la forma en que los equipos directivos abordan esta problemática en los colegios que lideran, mediante sus estrategias de gestión de personas. De este modo, es posible indagar en sus etapas e identificar aquellas que puedan reestructurarse o fortalecerse para disminuir los índices de rotación y sus efectos en la formación de equipos de trabajo docente y aprendizaje de los estudiantes.

La institución educacional en la que se desarrolla el proyecto presenta una planta docente que no supera los 37 profesores con un promedio de 39% de rotación, es decir, más de un tercio de sus profesores deja el colegio anualmente, siendo la no renovación de contrato a los docentes nuevos el motivo principal de abandono. Este fenómeno impide la formación de equipos de trabajo que perduren en el tiempo, afectando a los docentes antiguos que anualmente deben reestructurar sus equipos. Además, la institución se muestra como un lugar de inestabilidad laboral para quienes se integran a trabajar en ella. El fenómeno resulta interesante de ser abordado, como un estudio de caso único, el cual permita comprender esta particular realidad de un colegio con una planta docente no tan numerosa y un índice constante de rotación.

En una primera sección, se presenta el contexto con una descripción general del colegio, respecto a sus lineamientos institucionales, resultados, vulnerabilidad, equipo profesional que lo conforma durante los años que se abordan. Posteriormente, se presenta el problema a través de una matriz de árbol de problema, que permite identificar las causas y efectos de la rotación en el establecimiento. Luego se desarrolla el marco referencial, con los principales temas que se abordarán, profundizando conceptos relevantes como: rotación de personas y rotación docente, además, se da una mirada general acerca lo que señala la literatura con relación al tema a nivel nacional e internacional. Los objetivos de trabajo se orientan a identificar las variables que inciden en la rotación docente en el colegio y su relación con la gestión directiva. El marco metodológico, se centra en el análisis del caso único, a través de los datos entregados por los informantes, que corresponde a profesores que trabajaron en el colegio y se fueron de él, ya sea porque no se les renovó su contrato o presentaron su renuncia. Como dato, el único informante que participa del proyecto y se mantiene trabajando en él es la directora. La información obtenida fue triangulada con documentos oficiales entregados por la administración del colegio y el análisis de la literatura.

Terminada la presentación teórica, se dan a conocer los resultados, abordando diferenciadamente las razones de rotación en los profesores con contrato a plazo y contrato indefinido, posteriormente se presenta la mirada que tiene la directora de dicho fenómeno en el colegio, relacionándolo con la gestión directiva. El análisis y discusión se desarrolla complementando los resultados con la teoría entregada por la literatura, permitiendo diseñar una propuesta de mejora adecuada al contexto, con estrategias de acción en la gestión directiva que pretende disminuir sus índices de rotación, interviniendo en aquellas instancias o dimensiones que sean abordables por la institución.

4. CONTEXTO

4.1 Presentación del establecimiento educacional

Según la información en la base de datos del MINEDUC, la comuna de Maipú cuenta con 218 colegios, de los cuales 26 son administrados por la corporación municipal, 185 son particulares subvencionados, 6 particulares pagados y 1 de administración delegada, con una matrícula total de 102.995 estudiantes.

El colegio donde se desarrolla el proyecto se ubica en el sector de Santa Ana de Chena comuna de Maipú, al poniente de la ciudad de Santiago, Región Metropolitana. Su entorno corresponde a una zona agro- residencial, atendiendo principalmente a estudiantes del sector de Ciudad Satélite y las distintas parcelas de los alrededores. Nace el año 2004 como una institución educacional particular subvencionada y proviene de un antiguo colegio particular pagado que funcionó entre los años 1996 hasta el 2003, año que quiebra. De tal modo, el colegio es comprado por nuevos sostenedores quienes lo reinauguran con un nuevo nombre y una nueva administración bajo la dependencia particular subvencionada.

En la actualidad presenta una matrícula total de 750 estudiantes distribuidos en 25 cursos desde pre- kínder a cuarto año de enseñanza media, presentando mayoritariamente 2 cursos por nivel, con un máximo de 36 estudiantes por curso (este máximo no se cumple en todos los cursos, en la medida que se avanza hacia la enseñanza media el número de estudiantes por curso disminuye). Las familias pagan una mensualidad de 104.160 pesos por estudiante y no percibe ningún tipo de subvención preferencial.

Su clasificación socioeconómica (GSE) declarada por los mismos apoderados en la medición SIMCE, corresponde a un rango medio- alto, donde las familias señalan tener entre 14 y 15 años de escolaridad y un ingreso en sus hogares que varía entre \$770.001

\$1.460.000 (Agencia de Calidad de la educación) con un índice de vulnerabilidad IVE de 22,8% en básica y 23,1% en enseñanza media (JUNAEB- MINEDUC).

Con respecto a su Proyecto Educativo Institucional (PEI) el colegio declara en su misión lo siguiente:

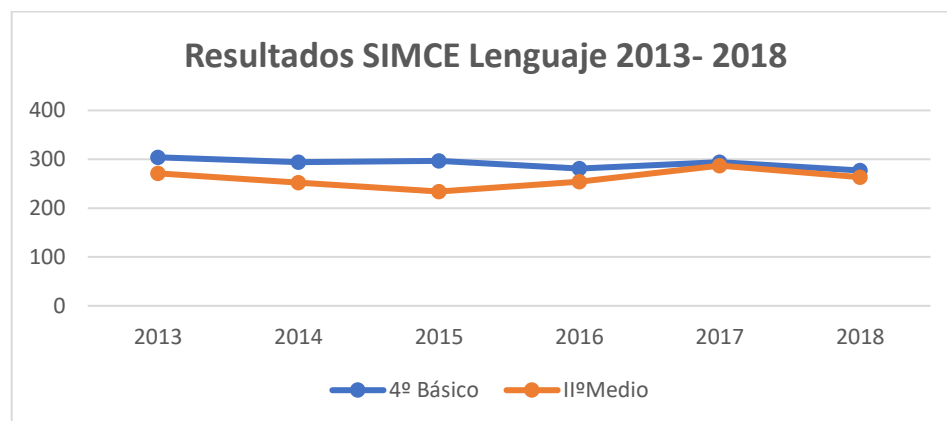
“El colegio es una institución que tiene la misión de formar personas con solidez académica y valórica, con las competencias necesarias para desarrollar su proyecto de vida y de sociedad en un entorno de permanente cambio” (PEI. p.6)

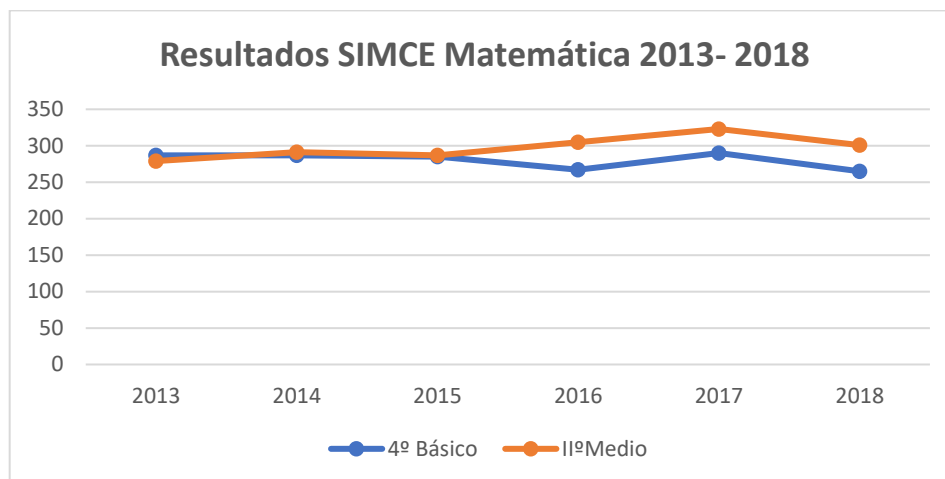
En su visión declara lo siguiente:

“El colegio entiende que su visión es lograr que nuestros alumnos y alumnas puedan ejercitar sus capacidades intelectuales, afianzar su personalidad y orientar todas sus habilidades positivas en beneficio de si mismo, de quienes lo rodean y de la sociedad” (PEI. p.6).

4.2 Indicadores Educativos

Los indicadores educativos, serán presentados a partir de los resultados en la medición SIMCE, mediante una mirada comparativa en las áreas de Lenguaje y Matemática, diferenciándolas por nivel educacional en básica y media.





La tendencia de los gráficos muestra que, en términos generales los resultados del colegio son superiores en básica que en media. En el área de lenguaje 4º básico supera a IIº medio, durante todo el período presentado. En el caso de matemática sus resultados son similares en ambos niveles, sin embargo, a partir del año 2015 4º básico presenta un descenso en sus resultados. Si bien, los indicadores de aprendizaje no forman parte del tema en este proyecto, sería interesante estudiar la permanencia de los profesores en esas áreas y niveles durante el período estudiado, con el propósito de establecer alguna relación entre rotación y aprendizaje en alguna investigación futura.

4.3 Equipo profesional

Durante el año 2018 el establecimiento cuenta con 53 trabajadores, de los cuales 37 son docentes, 25 ejercen como profesores jefes, 9 son profesores de asignatura y 3 en cargos directivos (directora, jefe técnico e inspector general). A ellos se suma una administradora, encargada de gestionar los recursos financieros y los asuntos contractuales con la totalidad de los trabajadores.

De acuerdo con los lineamientos institucionales declarados en el PEI, la directora es la responsable de llevar adelante el proceso de gestión de personas en la institución, por

lo tanto, es quien decide junto con su equipo directivo las contrataciones y desvinculaciones del personal docente. Dentro de sus funciones se encuentran:

- Dirigir, administrar, supervisar y coordinar el establecimiento de educación de acuerdo con los principios y técnicas de la administración a nivel educativo y laboral.
- Dirigir el establecimiento de acuerdo con los principios de la administración educacional, teniendo siempre presente que la principal función del establecimiento es educar, y que esta función prevalece sobre la administrativa o cualquier otra, en cualquier circunstancia y lugar.
- Administrar el establecimiento generando un ambiente grato y de cordialidad favorables para la obtención de objetivos del plantel.
- Informar oportunamente al directorio del colegio, respecto de las necesidades surgidas en el establecimiento.
- Coordinar y supervisar las tareas del personal a su cargo.
- Propiciar un ambiente educativo en el establecimiento, estimulante al trabajo de su personal y creando condiciones favorables para la obtención de los objetivos del plantel.

En cuanto a los docentes, el colegio describe en su PEI los requisitos y competencias con la cual debe contar un profesor para trabajar en él, declarando:

- Ser titulado (en caso de que la situación lo amerite, egresado universitario titulado de otra carrera como ingeniería)
- Manifestar interés por el continuo perfeccionamiento profesional.
- Poseer buena autoestima
- Ser responsable
- Ser creativo y dinámico
- Manejar fluidamente los conocimientos de su especialidad
- Demostrar coherencia entre su decir y actuar
- Tener vocación por el quehacer docente
- Ser crítico y autocrítico
- Mantener buenas relaciones interpersonales

- Saber trabajar en equipo
- Ser respetuoso de la diversidad
- Ser emocionalmente equilibrado
- Demostrar empatía hacia el alumno
- Ser leal y confiable
- Ser democrático en su sentir y actuar

Si bien en el PEI se plantean los requisitos y competencias que debe tener un profesor para trabajar en el colegio, el colegio carece de un documento en el que se describa el perfil del cargo, con los objetivos y responsabilidades que debe cumplir un profesor al ser contratado.

4.4 Situación Contractual Docente

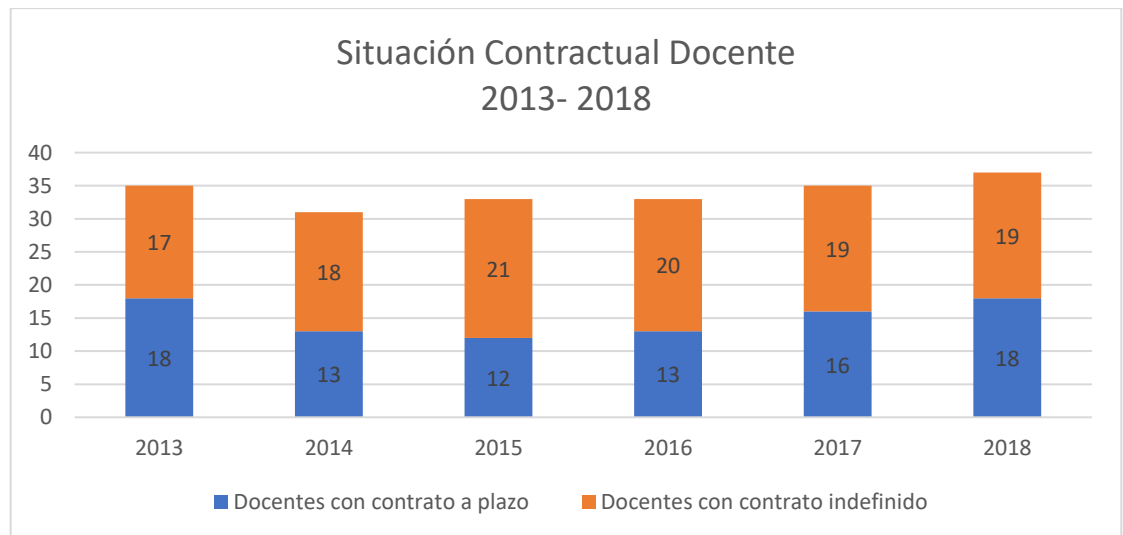
En relación con el tema contractual, el colegio presenta una política de reclutamiento y selección de personal que es responsabilidad de los directivos. De acuerdo con lo señalado por la directora en conversaciones previas, también son los responsables de realizar la evaluación de desempeño y definir las desvinculaciones.

En las planillas de contratación docente facilitadas por la misma institución, se evidencia una tendencia que el mayor porcentaje de profesores que deja la institución cada año, corresponde a aquellos que poseen contrato a plazo fijo y que los profesores con contrato indefinido que dejan la institución lo hacen siempre presentando su renuncia voluntaria, representando un número mucho menor.

Considerando que la movilidad docente en el colegio se concentra en los profesores con contrato a plazo fijo, es importante señalar que en el caso de los colegios particulares subvencionados la relación contractual entre los empleadores y los profesores se rige por las normas del Código del Trabajo, donde los contratos pueden ser indefinidos,

de plazo fijo o de reemplazo. Respecto al contrato de plazo fijo su duración es de un año laboral docente (marzo a febrero) y pasa a ser contrato indefinido cuando se renueva por segunda vez. Los datos entregados por el colegio muestran que un porcentaje importante de los profesores que ingresan a trabajar anualmente no logran mantenerse en la institución y se van antes de pasar a contrato indefinido.

El grafico representa la cantidad de docentes durante el período 2013- 2018 a partir de su situación contractual.



El grafico muestra que el colegio presenta un porcentaje cercano al 40% de profesores con contrato a plazo, dejando en evidencia que cada año ingresa un número alto de profesores nuevos a la institución que finalmente no logra permanecer en el tiempo, fenómeno que será estudiado en el desarrollo del proyecto.

4.5 Organización del equipo directivo

El equipo directivo presentó modificaciones a lo largo de los años, cuestión que responde a las situaciones contractuales de la organización.

En sus inicios el año 2004, momento en el cual el colegio pasa a ser particular subvencionado, se mantuvo el mismo equipo de la modalidad anterior, compuesto por la directora, el jefe de UTP, inspección general, orientador y psicopedagoga. Posteriormente, algunos de estos cargos fueron desapareciendo en la medida que sus integrantes abandonaron la institución.

En el año 2006 dejó de trabajar en el colegio la jefa de UTP, la orientadora y la psicopedagoga y, a petición del directorio (sostenedores), la inspectora general asumió la jefatura técnica, por lo que el equipo directivo queda conformado solamente por ella y la directora.

El año 2013 renunció la directora, la jefa de UTP asume dicho cargo y dos profesores de la institución se integran al equipo directivo, uno como inspector general y el otro como jefe técnico. No obstante, ésta última se mantuvo solamente por un año en el cargo y, luego, volvió nuevamente al aula.

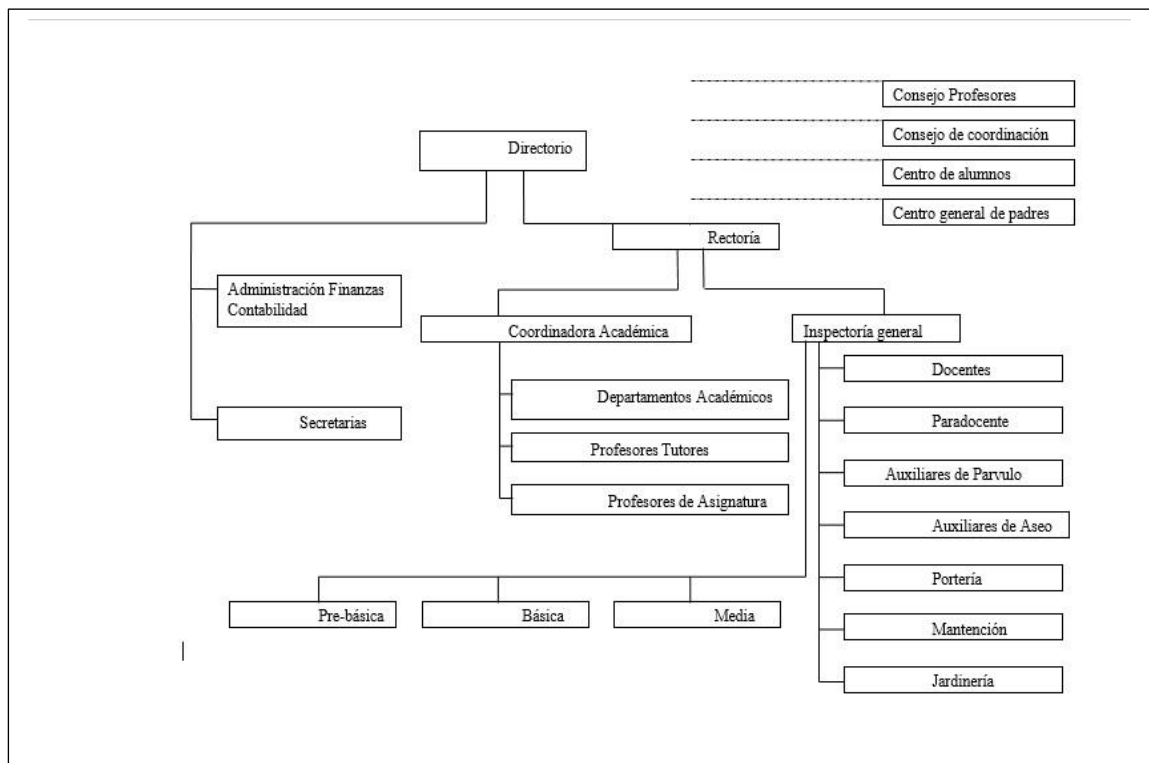
Entre el año 2014 y 2015 ante la ausencia de un jefe de UTP, se crearon los cargos de coordinadores académicos, los cuales son ejercidos por profesores con horas de aula a quienes también se les destinan horas de coordinación académica. Entre sus tareas están: acompañar a los profesores de sus áreas (ciencias, matemática y humanidades), revisar las pruebas de sus colegas y coordinar el trabajo por departamento. Se les eximió de realizar observación de clases, así como de evaluar el desempeño profesional de los docentes bajo su cargo.

Entre el año 2016 y 2017, reapareció la figura del jefe de UTP en la institución, cargo que fue asumido por una profesora del colegio. De esta forma, el jefe de UTP pasó a integrar al equipo directivo junto a la directora y el inspector general, desapareciendo el rol de coordinadores académicos y nuevamente es la jefatura técnica quien asume la responsabilidad de articular el trabajo docente desde punto de vista curricular, así como,

asumir las funciones ligadas al ámbito de la orientación para apoyar el acompañamiento de los profesores jefes. Además, a partir de ese momento, a la jefa de UTP se le asigna la tarea de observar clases y evaluar el desempeño del plantel docente con relación al trabajo en aula, informando de los resultados a la directora. A fines del año 2017, la persona que ejercía la jefatura de UTP decide dejar el cargo, para volver al aula, de modo que mantiene su vínculo contractual con la institución.

Durante el 2018, el colegio comenzó el año con un equipo directivo formado solamente por la directora y el inspector general. En el transcurso del segundo semestre, llega un nuevo jefe de UTP, designado por el directorio (sostenedores) quien, por tal motivo, no presenta vínculos previos con la comunidad educativa.

Organigrama que figura en el PEI

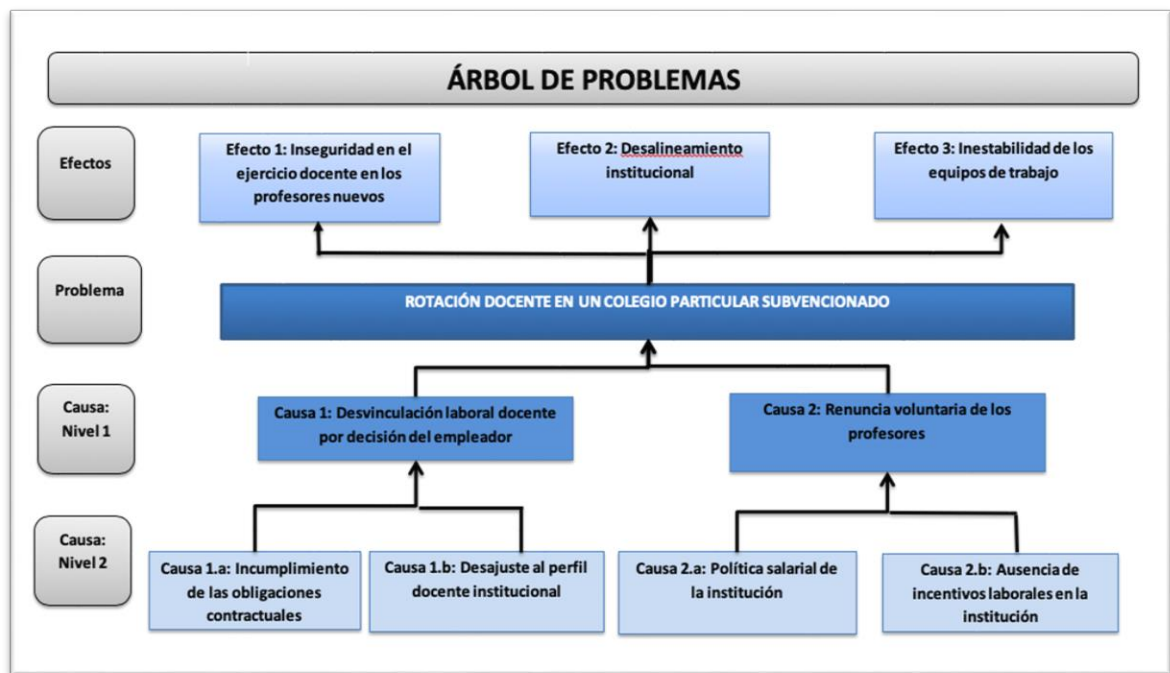


5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Considerando la información entregada por el colegio, en sus planillas de contratación docente, entre los años 2013 al 2018, se puede evidenciar que anualmente ingresa sobre un 35% de profesores nuevos a la institución. Esto significa que un número importante de profesores deja el colegio, quienes deben ser reemplazados por nuevas contrataciones.

Analizando dichas planillas se logra evidenciar que, el grupo donde se produce la mayor rotación es el de aquellos profesores que ingresan a trabajar a la institución en su primer año y que posteriormente no se les renueva su contrato, ya que los profesores con contrato indefinido que dejan de trabajar en el colegio son un número mucho menor que no supera uno por año o incluso pueden pasar varios años sin que alguno de ellos renuncie. Debemos considerar que, de acuerdo con las planillas revisadas, durante el período en el cual se enmarca la investigación, ningún profesor con contrato indefinido fue desvinculado por decisión del colegio y aquellos que se fueron los hicieron presentando su renuncia voluntaria.

En el siguiente diagrama se representa con mayor claridad el problema central del estudio, que posteriormente será descrito a partir de sus causas y efectos para el colegio en cuestión.



En el diagrama podemos identificar que las dos causas de la rotación docente en el colegio se relacionan con situaciones contractuales, como la renuncia voluntaria y la desvinculación laboral por parte del empleador. En este último caso, el porcentaje es mucho mayor. Como dato, se puede agregar que la medida sólo afecta a los profesores con contrato a plazo fijo. Las causas de dicho fenómeno son: incumplimiento de las obligaciones contractuales, por ejemplo, impuntualidades constantes y/o ausencias injustificadas; otra de las razones es que los nuevos docentes no logran ajustarse al perfil con el cual desea contar el colegio en su grupo de trabajo. Sin embargo, el colegio no cuenta con ningún documento que describa dicho perfil, por lo tanto, tal situación queda sujeta a percepciones personales.

Por otra parte, el número de docentes con contrato indefinido que deja la institución presentando su renuncia es mucho menor y aluden como razón de esta decisión, la política salarial del establecimiento y la ausencia de incentivos laborales. Indagando en el contexto del colegio, se nos ha informado que los profesores perciben una renta en que el valor hora corresponde a la remuneración básica mínima nacional (R.B.M.N), más el

bono de reconocimiento profesional (B.R.P) otorgado por el MINEDUC. A ello se le suma un beneficio que concede la institución y que no se encuentra adherida a la remuneración, que es el desayuno y almuerzo a sus trabajadores sin costo para ellos.

La rotación de profesores, genera una serie de efectos para el trabajo profesional docente dentro del colegio, tales como, la inseguridad laboral en los profesores que ingresan a ella durante su primer año de trabajo (considerando que el colegio no cuenta con procesos de inducción y acompañamiento a los docentes nuevos), inestabilidad de los equipos de trabajo, ya que no perduran en el tiempo y, por tal motivo, no logran trabajar de forma cohesionada si un porcentaje importante de profesores deja la institución año a año.

Con el propósito de conocer las cifras exactas de rotación que presenta el colegio cada uno de los años, se realizó el calculo del índice de rotación de personal (docente), a partir de las nóminas de contratación facilitadas por la propia institución. Para esta operación, se utilizó una fórmula propuesta por Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos” (2007), en el cual señala:

El calculo del *índice de rotación de personal* está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salidas) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales.

Cuando se trata de medir el *índice de rotación de personal* para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación siguiente:

$$\frac{I + S}{\frac{2}{PE}} \times 100$$

Donde:

I= Ingreso de personal considerado (entrada)

S= Separaciones del personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el período considerado

PE= Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene de la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo dividida ente dos

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados (p.137)

Los datos utilizados y sus resultados se expresan en la siguiente tabla:

Años	Entrada (I)	Separación (S)	Total de empleados (PE)	Índice de rotación de personal
2013	17	11	35	40%
2014	18	4	31	35%
2015	21	5	33	39%
2016	20	9	33	43%
2017	19	9	35	40%
2018	19	6	37	34%

De acuerdo con los resultados arrojados en el calculo de índice de rotación personal, el colegio presenta un promedio de 39% de rotación docente entre los años 2013 al 2018.

5.1 Propósito de Investigación

De acuerdo con la problemática descrita, la investigación busca identificar los factores por los que el colegio presenta un porcentaje constante de docentes que ingresa a trabajar en él y no logra permanecer en el tiempo, así como indagar en la existencia de acciones por parte del equipo directivo de estrategias de gestión que le permitan intervenir en dicha situación, relacionando el fenómeno de rotación como una consecuencia de la gestión directiva.

Para lograr dicho propósito, se diferenciarán las razones por las que rotan los profesores con contrato a plazo y los que tienen contrato indefinido, datos que permitan formular una propuesta para promover la permanencia de aquellos profesores que ingresan a trabajar al colegio. También buscaremos indagar la mirada de la directora como líder del equipo directivo acerca de dicho fenómeno en la institución.

Es pertinente considerar que la rotación de personas en las organizaciones responde a situaciones que ocurren al interior de ellas o externamente, pudiendo ser incluso positiva si sus cifras no alteran el funcionamiento de la institución. En relación con este fenómeno al interior de las instituciones educativas, factores como el salario, la vulnerabilidad de las escuelas y los beneficios que entreguen a sus docentes influyen tanto en la movilidad de los profesores entre escuelas como también en el abandono de la carrera (Falck, 2015). Además, si dicho fenómeno lo interpretamos en relación con docentes bien evaluados en los sistemas de medición oficiales, el aumento de los salarios y la baja vulnerabilidad, son factores que pueden ser considerados relevantes en la disminución de la movilidad docente.

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo General

- Identificar los factores por los que un colegio particular subvencionado de la comuna de Maipú presenta un índice de rotación docente constante durante los años 2013 al 2018 y su relación con la gestión directiva, con el fin de brindar a la institución estrategias de trabajo que permita disminuir sus índices de rotación.

6.2 Objetivos Específicos

- Diferenciar las razones por las que rotan los profesores con contrato a plazo fijo y los profesores con contrato indefinido en la institución.
- Indagar acerca la percepción de la directora sobre la rotación docente que presenta el colegio.
- Diseñar una propuesta de mejora que permita intervenir en los factores abordables por la institución, que inciden en sus índices de rotación.

7. MARCO TEÓRICO

CONCEPTOS RELEVANTES: rotación de personas, rotación docente, situación salarial docente, incentivos laborales, gestión de personas en educación.

En el siguiente marco teórico se desarrollan los principales conceptos que ordenan la investigación. Para comprender la movilidad docente en nuestro país, es necesario considerar la forma en que se mueve el mercado laboral docente, ya que son los colegios las instituciones que demandan profesores, deciden a quiénes contratar y las condiciones de dichos contratos y es el docente quién decide si aceptar la oferta y una vez que acepta dicha oferta, tiene la libertad de moverse de trabajo y cambiarse de colegio, siendo los profesores de colegios con alto índice de vulnerabilidad quienes presentan las tasas más altas de rotación (Vela, 2014).

7.1 Rotación de Personas

Se entiende por rotación de personas o *turnover*, la cantidad de personas que entran y salen de una organización (Chiavenato, 2007). Si bien, no existe un estándar mediante una cifra que clasifique si una institución presenta altos o bajos índices de rotación, se debe considerar, que sus índices de rotación no alteren su funcionamiento, de modo que, la rotación de cada organización le permita retener a su personal de buena calidad y sustituir a aquellas personas que presenten un bajo desempeño, siendo un fenómeno que responde a factores externos o internos a la organización.

Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos” (2007), señala:

Entre los fenómenos externos se pueden citar:

- Situación de la oferta y la demanda
- Coyuntura económica
- Oportunidades de empleo en el mercado laboral

Entre los fenómenos internos que se presentan en las organizaciones, se pueden citar:

- Política salarial de la organización
- Política de prestaciones de la organización
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación de desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización (p. 139- 140)

Continuando con Chiavenato (2007), el autor establece que la rotación de personal genera una serie de costos para las organizaciones, como aquellas que se relacionan con la separación de un empleado y la sustitución por otro. Entre estos costos se debe considerar, los costos de reclutamiento y selección, repercusiones en la actitud del personal que queda trabajando y los costos de la integración del personal nuevo, siendo costos que debe asumir la empresa, ya que al cambiar de personal pierde lo invertido en el personal desvinculado en su proceso de integración, retención y desarrollo. De tal forma, para reducir los índices de rotación en una institución resulta clave identificar sus causas, las cuales deben ser abordadas en las políticas de gestión de personal dentro de las organizaciones.

7.2 Rotación Docente

La rotación laboral de profesores se refiere a la proporción en que los profesores dejan de trabajar en un establecimiento educacional después de un período de tiempo (Carrasco, et al. 2017), el cual en nuestro caso será por un período de un año. Dicha

rotación puede ser involuntaria, por decisión del empleador quien da por finalizado el trabajo de un profesor, que responde a decisiones internas de cada colegio o puede ser voluntaria, presentando dos aristas movilidad o desgaste. La movilidad se refiere al retiro hacia otros colegios, mientras que, si ocurre por desgaste, el profesor deja de trabajar en educación (Salazar, 2016).

Aporte de la literatura a nivel internacional

En cuanto a la rotación de personal docente la experiencia internacional indica que las tasas más altas de rotación se producen en aquellas escuelas que atienden a estudiantes de menores ingresos. De todos modos, se reconoce que cierto índice de rotación puede ser positivo, ya que permite el ingreso de nuevas ideas a las instituciones. Esto ocurriría siempre que los profesores que se vayan sean los menos efectivos en su desempeño profesional. Además, se señala que la rotación conlleva costos financieros significativos, en cuanto al reclutamiento, contratación y capacitación de los nuevos profesores, utilizando recursos que podrían invertirse en mejorar las condiciones de trabajo de los profesores que permanecen. Son las escuelas más vulnerables las que tienen una mayor rotación, por lo que sufren mayores costos en mantener el personal o invertir en programas de mejora, en las cuales la rotación termina teniendo mayor impacto en las personas que se quedan (Ronfeldt, Loeb, & Wyckoff, 2012).

En un estudio realizado para establecer la relación entre los factores contextuales de las escuelas y la retención de profesores en la ciudad de New York, se estableció que la percepción de los profesores sobre la dirección de la escuela es el aspecto de mayor importancia al momento de decidir mantenerse en ellas. Dichos aspectos contextuales se relacionan con las condiciones de trabajo, especialmente el apoyo por parte de los directivos, más allá del ámbito salarial, ya que los directores son los responsables del reclutamiento, desarrollo y retención de los profesores. Por lo tanto, este estudio sugiere que las políticas destinadas a mejorar el liderazgo y la dirección dentro de las escuelas

pueden ser efectivas en la disminución de la rotación docente (Boyd, & Grossman, 2011). A partir de lo anterior, podemos inferir que la satisfacción laboral impacta positivamente en los resultados organizacionales, tales como la disminución de la rotación de personal, el ausentismo, el compromiso y el bienestar psicológico de los trabajadores (López & Gallegos, 2014).

Aporte de la literatura nacional

La literatura sobre el tema en nuestro país utiliza el concepto de movilidad docente reconociendo en nuestro sistema escolar tres tipos de movilidad: los movimientos hacia dentro y fuera del sistema escolar (salidas, entradas o reingresos de docentes a sistema), los movimientos dentro del sistema escolar (son aquellos docentes que se cambian de establecimientos educacionales) y la mantención en los mismos establecimientos a lo largo de los años (son los docentes que se mantienen trabajando en un mismo colegio por varios años) (Cabezas, 2011).

En un estudio realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), relacionado con la movilidad docente en nuestro país, se identifica distintos criterios por los cuales se produce este fenómeno en los colegios en Chile, tomando la base de datos de idoneidad docente y SIGE proporcionada por el MINEDUC entre los años 2004- 2012. Este estudio, estableció como tendencia que quienes presentan mayor movilidad son:

- Los docentes más jóvenes (Entre los 20 y 31 años)
- Los docentes de los colegios particular subvencionado
- Los docentes de enseñanza media
- Los docentes de la región de Valparaíso y región Metropolitana

- Los docentes con contratos de reemplazo o plazo fijo¹

Un estudio realizado por el Centro de Medición MIDE UC, coincide con lo planteado con el PNUD, señalando que cuando se compara a los profesores de acuerdo con las dependencias administrativas, son los profesores de los colegios particulares subvencionados los que rotan más rápido y, tomando en consideración el nivel en el cual trabajan, los profesores que se desempeñan en enseñanza media presentan mayor rotación, además de poseer los contratos más cortos (1,9 años en promedio).

Considerando ambos estudios, es importante tener en cuenta que la interrupción de la trayectoria laboral de los profesores puede afectar negativamente en la efectividad del ejercicio docente. Para contrarrestar esto, se proyecta que con la Nueva Carrera Docente debería tener un impacto positivo en cuanto a la rotación, ya que presenta mejoras a nivel de salarios, el aumento de las horas no lectivas, el apoyo profesional en la etapa de inducción e incentivos para quienes trabajen en contextos más vulnerables, buscando incidir en la retención de los profesores (Carrasco, et al. 2017).

Otras de las variables que considera la literatura en cuanto a la movilidad docente es la calidad de los establecimientos educacionales, ya que de acuerdo con los puntajes arrojados por la medición SIMCE, los colegios con menores puntajes en dicha medición presentan mayor movilidad de sus profesores, estableciendo que los profesores no solamente se cambian de colegio en busca de mejoras salariales, sino también por la calidad de los establecimientos educacionales (Falck, 2015).

¹ Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo- Chile. Movilidad Docente en Chile: Una Mirada Longitudinal 2004- 2012 Falck, D., (2015)

En Chile, las políticas aplicadas para disminuir los índices de rotación en las escuelas se han relacionado principalmente con incentivos salariales, de hecho, es ahí donde se busca generar impacto con la Ley de Calidad y Equidad de la Educación y la Ley de la Nueva Carrera Docente. Sin embargo, a pesar de los incentivos económicos que conlleva esta nueva legislación en los colegios públicos, los establecimientos privados siguen siendo las instituciones educacionales que presentan las menores tasas de rotación, por lo que los incentivos salariales por sí sólo no necesariamente logran retener a los docentes en una institución (Ortúzar, Ayala, & Milesi, 2014).

7.3 Situación salarial docente

Si bien el factor salarial no es el único que incide en la rotación, es un elemento importante al momento de considerar la movilidad de los profesores dentro del sistema escolar.

La renta mínima que percibe un profesor en Chile, se encuentra regulada en el Estatuto Docente, ahí se establece la Remuneración Básica Mínima Nacional (R.B.M.N), la cual se encuentra sujeta al reajuste de las remuneraciones del sector público, por lo tanto, para el sector particular subvencionado de acuerdo al decreto ley N° 3166, la renta no puede ser inferior al mínimo indicado por la ley en la R.B.M.N (Mizala, & Romaguera, 2001).

Abordando el tema salarial, de acuerdo con un estudio realizado por la OCDE el año 2014, los docentes en Chile son los que reciben las menores remuneraciones dentro de los países que son miembros de esta organización. Sumado a esto, son los profesionales que perciben en promedio un 50% menos de la remuneración que reciben el resto de los profesionales al 2° y al 5° año luego de haberse titulado (OCDE 2014). Por lo tanto, si el sueldo es considerado uno de los elementos claves para establecer la permanencia de un profesor, este se convierte en un foco de atracción para la contratación y retención de profesores, de tal forma que, aquellas escuelas que ofrezcan sueldos más atractivos a sus

profesores tendrán mayores posibilidades de éxito para atraer y retener a profesores bien evaluados (Fosco & Rau, 2014). De tal modo, se presenta una correlación entre el salario y los incentivos económicos con la movilidad docente, ya que aquellos establecimientos educacionales que presentan salarios más altos tienen menos índices de rotación (Carrasco, et al.2017).

El tema del salario docente fue abordado como política de país en Chile el año 2016, con la promulgación de la Ley de Carrera Docente, la cual busca incrementar los sueldos de los profesores que trabajan en escuelas públicas, con el objetivo de atraer y retener a los profesores bien evaluados a sus colegios, estableciendo el sistema de encasillamiento, donde el sueldo que percibe un profesor se relacione directamente con su evaluación. A partir de este nuevo sistema, una encuesta realizada por la organización Elige Educar el año 2018 aplicada a más de mil docentes, arrojó como resultado que un 82% de los profesores del sistema municipal vivió un incremento salarial entre 101.000 y 200.000 pesos como consecuencia del nuevo encasillamiento de los docentes en la nueva ley. Esto último permite inferir que la educación pública comienza a ser un foco de atracción para los profesores que cuentan con buenas evaluaciones de desempeño profesional.

7.4 Incentivos laborales

De acuerdo con la publicación de una “Guía para el desarrollo de políticas docentes” propuesta por la UNESCO el año 2015, los incentivos laborales influyen en la retención docente en las escuelas, entendiéndose por incentivos a aquellas recompensas brindadas por las instituciones educacionales monetarias y no monetarias en compensación por el trabajo realizado.

Los incentivos laborales se consideran una buena herramienta para disminuir la rotación docente en las escuelas, los cuales pueden ir asociados a diversos factores como

metas de desempeño que sean acordadas en conjunto con los profesores, ya que ellos deben conocer previamente sus indicadores (Celis, 2010) convirtiéndose en una buena instancia para retener a los profesores antiguos, principalmente si se encuentran bien evaluados.

El hecho de otorgar ciertos beneficios a los profesores puede permitir la disminución de la movilidad docente, encontrándose entre los más comunes, los seguros de salud y tuición, entendiéndose como beneficio de tuición un descuento otorgado por la institución en la matrícula, copago y/o colegiatura de los hijos del profesor que se encuentren estudiando en la institución en la que trabaja, siendo un beneficio que genera impacto ya que dicho descuento permite el aumento de los ingresos del docente, al no tener que efectuar la totalidad del gasto por concepto de colegiatura (Vela, 2014). De acuerdo con la información entregada por el colegio, éste beneficio sólo comienza a operar en el segundo año en que un docente se mantiene trabajando en ella, momento en el cual puede acceder a un porcentaje de descuento en la colegiatura. Este factor puede ser de menor impacto como elemento de retención, ya que sólo opera en aquellos docentes que tengan hijos estudiando en la misma escuela.

Otro incentivo importante en considerar para la retención docente en las escuelas se relaciona con las posibilidades de capacitación que ofrezcan las instituciones educativas a sus profesores, ya que con la carga laboral que declaran tener estos profesionales, resulta muy difícil que se capaciten por cuenta propia. Por lo tanto, esta responsabilidad muchas veces recae en las instituciones en las cuales trabajan, que les permitan el desarrollo de competencias personales y profesionales (Celis, 2010). Por lo tanto, los líderes educativos directores y sostenedores deben estimular la capacitación de sus docentes. Potenciar el perfeccionamiento docente puede ser usado por las escuelas como una estrategia de retención, ya que cuando un docente se perfecciona sin recibir incentivos de la institución donde se desempeña presenta mayores posibilidades de abandonar la escuela una vez finalizado dicho perfeccionamiento (UNESCO 2015). De esta manera, las instituciones educativas deben brindarle tanto incentivos financieros

como no financieros a sus docentes que los motiven a perfeccionarse, estableciéndose un vínculo con su institución que disminuye la movilidad.

7.5 Gestión de Personas en Educación

La gestión de personas, también es llamada gestión recursos humanos en los contextos escolares, se entiende como el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ejercen las personas dentro de una institución. Esta estrategia de gestión toma fuerza en educación a partir del año 2007 cuando los colegios pudieron postular a la Subvención Escolar Preferencial, otorgada por el MINEDUC, la cual hizo responsable a los equipos directivos de la gestión de recursos humanos en sus escuelas, desmarcándolos de aspectos administrativos relacionados con los contratos y pagos de remuneraciones.

Uno de los desafíos que presenta la gestión de recursos humanos dentro de las escuelas es que los directores cuenten con mayor independencia para ofrecer alternativas salariales, de desarrollo profesional a sus docentes, con el objetivo de atraer, contratar y retener a los profesores con mejores competencias. (Celis, 2010).

La Encuesta Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje (Teaching and International Survey) conocida como TALIS por su sigla en inglés, realizada en 33 países en la cual Chile participó por primera vez el año 2013, fue un instrumento aplicado a docentes y directores acerca de las condiciones del entorno educativo en el cual se desenvuelven, con el objetivo de investigar las condiciones de trabajo de profesores y directores en las escuelas a partir de sus propias percepciones y creencias. Esta encuesta busca proporcionar información relevante, válida y oportuna que apoye la creación de políticas públicas nacionales hacia el ejercicio de la docencia. De acuerdo con los datos entregados por este informe, de los países participantes, Chile se encuentra entre aquellos en que los profesores son frecuentemente evaluados, principalmente por los directores, quienes declaran que dicho mecanismo influye al momento de decidir los despidos o no

renovación de contractual. Por lo tanto, la evaluación es una herramienta utilizada por los directores para definir la manera en que una situación observada puede generar información para tomar decisiones contractuales en cuanto a la permanencia docente. Sin embargo, el mismo estudio también señala que existe una falta de conexión entre la evaluación de los profesores y la retroalimentación que reciben, aún cuando hayan sido reconocidos con un buen desempeño, ya que esta no incide de forma efectiva en la entrega de herramientas de mejora hacia las prácticas de enseñanza y aprendizaje hacia los estudiantes. Por lo tanto, para muchos docentes en nuestro país los sistemas de evaluación y retroalimentación docente corresponde a una práctica administrativa que respalda condiciones contractuales y no tiene un impacto real en el ejercicio de la profesión docente, ni en las oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento de la labor docente de manera efectiva.

Actualmente la educación de calidad también se asocia a la gestión escolar y el liderazgo educativo, por lo tanto, los instrumentos de medición de la calidad de la educación en las escuelas han incorporado indicadores relacionados con la gestión de personas, gestión por competencias y gestión de los resultados, donde se incorporan descriptores tales como el perfil del cargo, sistemas de selección, inducción, evaluación, capacitación y desvinculación asociados a dichos perfiles. (Celis, 2010).

De acuerdo con un estudio realizado por Marcel y Raczynnski (2009), las áreas más deficitarias en la gestión de recursos humanos en la escuela, se relaciona con la existencia de perfiles de cargo, sistema de selección docente, inducción, evaluación, capacitación y desvinculación asociada con perfiles profesionales, siendo los sostenedores y directores los responsables de la gestión de recursos humanos dentro de la escuela. De ese modo, son ellos quienes definen los mecanismos que les permiten seleccionar, contratar, evaluar, capacitar y desvincular al personal. Las escuelas deben asumir la responsabilidad de evaluar permanentemente el desempeño profesional de sus profesores, proporcionando la retroalimentación oportuna que permita mejorar las prácticas

pedagógicas de su equipo docente. Para ello, se debe incorporar un sistema de gestión de desempeño basado en el Marco para la Buena Enseñanza, por medio de la observación de clases y evaluación formativa permanente.

En cuanto a la etapa de selección docente, los colegios con mayor rotación, presentan procesos pobres de reclutamiento y selección de personal docente, siendo entre las técnicas más utilizadas para ello: la revisión del curriculum vitae por parte de los equipos directivos, luego se solicita otros documentos como el certificado de título, papel de antecedentes y referencias, quedando fuera de este proceso instrumentos evaluativos relevantes como los resultados de su evaluación docente y/o el puntaje en la prueba Inicia. La siguiente etapa consiste en la ronda de entrevistas realizada por algún directivo y es menos frecuente la realización de una clase demostrativa o la realización de una prueba de conocimiento disciplinar, siendo los procesos más pobres de contratación aquellos que presentan tasas más altas de rotación. (Ortúzar, Ayala, Flores & Milesi, 2016; Vela, 2014).

Al incorporar la gestión de personas como un elemento de calidad dentro de las instituciones escolares, el desafío es lograr mecanismo que le permita a los directores mayor independencia en materias relacionadas con oferta salarial y desarrollo profesional docente, otorgándoles facultades que le permitan atraer, contratar y retener a los mejores profesores. Por lo tanto, los directores como responsables de la gestión de recursos humanos dentro de sus escuelas deben definir con criterios explícitos los mecanismos para seleccionar, contratar, evaluar, capacitar y desvincular al personal docente. Los directores deben ser los responsables de evaluar el desempeño profesional de sus profesores, proporcionando una oportuna y adecuada retroalimentación.

Ante el enfoque de calidad de la educación, el Ministerio de Educación ha impulsado un Modelo de Calidad de Gestión Escolar, con el objetivo de identificar procesos que deben estar presente en cualquier institución escolar independiente de su dependencia administrativa que incidan en sus resultados educativos, abordando áreas

como el liderazgo, la convivencia escolar y el apoyo a los estudiantes, la gestión curricular y los recursos, dentro de esta última dimensión se considera los recursos humanos. El enfoque en cuanto a los recursos humanos en este modelo de gestión apunta al desarrollo profesional de los docentes y paradocentes en coherencia con su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Por otra parte, la Agencia de Calidad de la Educación generó los Estándares Indicativos de Desempeño que entregan orientaciones a los sostenedores y directores de los establecimientos educacionales para mejorar sus procesos de gestión, donde al igual que el instrumento anterior incorpora dimensiones relacionadas con la gestión de recursos, la cual permite gestionar con un buen equipo de trabajo, competente y comprometido ofreciendo buenas condiciones de laborales, retroalimentando a sus profesores respecto de su desempeño y promoviendo el perfeccionamiento profesional.

De acuerdo con la literatura revisada, los estudios coinciden en señalar que, si bien la rotación puede resultar positiva para una institución, esta debe mantenerse controlada para no generar inestabilidad en ella, siendo factores como el salario, el tipo de contrato y posibilidades de perfeccionamiento los que más influyen para que un profesor decida dejar de trabajar en una institución educacional. Aquí ejerce un rol muy importante la gestión directiva, ya que las acciones que ejerzan los líderes escolares dentro de sus escuelas, les permitirá implementar mejores procesos de selección y contratación de personal y una vez que los docentes se incorporan a trabajar en la institución promuevan instancias de evaluación, apoyo y perfeccionamiento que incidan en la satisfacción laboral de sus docentes disminuyendo la rotación.

8. MARCO METODOLOGICO

Este proyecto corresponde a un estudio cualitativo de carácter exploratorio, que busca conseguir resultados “desde dentro”, reconstruir una realidad social a partir de su particularidad (Bisquerra, 1989). Al ser cualitativa, se desarrolla en el contexto natural, sumergiéndonos en su realidad para obtener información, que permite ir construyendo y comprendiendo el fenómeno de estudio, desde la perspectiva de los participantes y de esta forma lograr interpretarlo (Rodríguez & Valledoriola, 2009).

Al ser un estudio de caso de carácter descriptivo, se limita a observar y describir el fenómeno en el contexto donde ocurre para su investigación (Bisquerra, 1989). En nuestro caso particular, se relaciona con la rotación docente que presenta un colegio subvencionado de la comuna de Maipú, donde se describe el fenómeno, por medio de información conseguida a través de entrevistas. Es importante señalar que no se manipula ninguna variable, sino que, se limita a observar y describir dicho fenómeno. Este procedimiento permite producir hallazgos mediante metodologías que no son estadísticas, (Staruss, & Corbin, 1998). Asimismo, se indaga en las experiencias de profesores que hayan trabajado en el colegio y su relación con el tema de estudio.

8.1 Muestra

Se entiende por muestra a un subconjunto de población seleccionada para recoger los datos (Bisquerra, 1989), sin que necesariamente sea representativo el universo o población que se estudia (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006). En los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es lo importante, sino que lo que se busca alcanzar es la profundidad de la información. De tal manera, la muestra que presenta esta investigación corresponde a un grupo de 9 profesores que trabajaron en el colegio y la directora de la institución.

La muestra es “intencionada”, ya que es el investigador quien selecciona a los informantes. En este caso, se estableció contacto con profesores trabajaron en el colegio y su salida pueda relacionarse con el fenómeno de la rotación docente. De este modo, la muestra es la siguiente:

- 1 directora
- 4 profesores con contrato indefinido que renunciaron al colegio
- 5 profesores con contrato a plazo fijo que fueron desvinculados

A partir de la información previa entregada por el colegio, en sus planillas de contratación, se identifica que el grupo con mayor rotación son los profesores con contrato a plazo fijo, por lo tanto, para la muestra son el grupo que cuenta con más informantes.

El planteamiento del problema ha permitido dilucidar que la causa principal de rotación en el colegio es la no renovación de contrato de profesores nuevos y en menor medida la renuncia voluntaria de profesores antiguos. Si bien este último grupo es menor, también ha sido considerado como parte de la muestra, con el fin de contar con ambas miradas. Todos los profesores entrevistados trabajaron en el colegio entre los años 2013 y 2018.

Para complementar la información se incorpora a la muestra la directora, ya que, según lo señalado en el PEI, ella es la líder del equipo directivo y la responsable de decidir la continuidad laboral de los docentes. Además, es quien lidera la gestión de personas dentro de la institución, por lo tanto, se le realiza una entrevista en profundidad con el objetivo de conocer su percepción acerca los índices de rotación que presenta el colegio y lograr así, relacionar el fenómeno de la rotación a la gestión directiva.

8.2 Instrumentos de recolección de información

El principal instrumento utilizado para la recolección de información es la realización de entrevistas semi- estructuradas y una en profundidad, las cuales fueron codificadas para su interpretación, con el propósito de reconstruir la realidad tal como la observan los actores previamente definidos (Sampieri, et al. 2006).

Las preguntas de las entrevistas fueron estructuradas y validadas a través de la revisión documental, la cual señala que: para obtener información acerca los motivos internos y externos que influyen en la rotación de personas en una institución, se deben realizar entrevistas de salida a quienes se van de ellas, con el fin de detectar las falencias que puedan existir en la administración de recursos humanos y con esa información implementar acciones de mejora (Chiavenato, 2007). De este modo, las entrevistas fueron aplicadas a profesores desvinculados por decisión del colegio y también a quienes presentaron su renuncia, con el propósito de obtener información más completa del fenómeno de la rotación. Las entrevistas de retiro son el instrumento más utilizado por las organizaciones, ya que les permite obtener retroalimentación acerca las razones de su movimiento de personal (Almanza, Molino & Guerrero, 2014).

Las entrevistas fueron realizadas y aplicadas como un instrumento íntimo, flexible y abierto, en reuniones que permitieron un intercambio de información entre el entrevistador y los entrevistados, con la libertad de introducir preguntas adicionales para obtener más información del tema que investiga con un dialogo intencional orientado hacia los objetivos de investigación (Sampieri, et al. 2006) y fueron grabadas en audio y posteriormente transcritas de manera textual. De acuerdo con lo planteado por Creswell (2005), las entrevistas deben ser abiertas para que los entrevistados expresen de la mejor manera posible sus experiencias acerca del tema que se busca investigar, sin ser influidos en su punto de vista. La recolección de datos ocurre en ambientes naturales y cotidianos

para los participantes, en las casas de los participantes y en el colegio en el caso de la directora.

8.3 Plan de análisis

El plan de análisis fue desarrollado mediante la técnica de análisis de contenido, el cual consiste en interpretar la información entregada por los entrevistados para conseguir resultados, proceso realizado mediante el programa computacional ATLAS. ti y la técnica de codificación axial.

La codificación permite identificar los temas centrales del fenómeno que se estudia, las ideas claves que van surgiendo y de tal manera, asignándole a cada una de ellas un código (Nicolini, 2015). Este proceso se conoce como codificación abierta, en el cual se identifican conceptos, datos y dimensiones (Strauss, Corbin, 1998). En la codificación abierta se descomponen los datos y examinan minuciosamente comparándolos en busca de similitudes y diferencias, para luego agruparlos en categorías.

El proceso de triangulación se realiza a partir de tres fuentes informativas: las entrevistas, la literatura y las planillas de contratación docente facilitadas por la misma institución, con el objetivo de obtener resultados e información relevante y así elaborar una propuesta mejora con acciones abordables por la institución en la gestión directiva que permita disminuir sus índices de rotación.

9. RESULTADOS

Al momento de realizar el análisis de las entrevistas, considerando la codificación axial, se levantaron diferentes categorías que permiten llegar a los resultados. De acuerdo con la frecuencia entregada por el programa ATLAS ti, se evidencian los factores que inciden en la rotación docente en el colegio y serán presentados según con su relación con los participantes.

Color	Categorías	Fundamentación
○	Amonestaciones	7
○	Atractivos del colegio	13
○	Conocimiento previo de la institución	9
●	Criterios de evaluación de desempeño	31
○	Cultura organizacional	9
●	Desarrollo profesional	28
●	Política de incentivos	30
○	Inserción laboral	18
○	Metas institucionales	23
○	Moral del personal (preparación profesional)	12
●	Política de reclutamiento y selección del personal	36
●	Politica Salarial	43
○	Proceso de inducción	17
○	Relaciones humanas	23
○	Trabajo en equipo	17

(se destaca en el cuadro color las frecuencias más altas consideradas en los resultados)

9.1 Razones por las que rotan los profesores en el colegio conforme a su situación contractual.

Razones dadas a los profesores con contrato a plazo fijo

Los profesores con contrato a plazo fijo que dejan la institución durante los años de estudio, en su totalidad lo hacen porque no se les renueva su contrato. En todos los casos coinciden en desconocer las razones por las que fueron desvinculados, ya que no se

les realizó un proceso de evaluación de desempeño y tampoco se les amonestó formalmente por incumplimiento a sus deberes profesionales.

“Yo pregunté las razones del despido, su respuesta fue que iba a renovar toda la planta docente, lo cual era imposible, no me dieron ningún argumento profesional” (E5:50)

“Nunca me dijeron nada, una advertencia o un memo, nada, encontré que el trato con los docentes era malo, porque a varios colegas los despidieron así. Yo intuyo que me despidieron por un problema que tuve con un niño que era amigo y del mismo curso que del hijo del inspector y la administradora, que sus apoderados fueron a reclamar, pero a mí, eso nunca me lo dijeron” (E7:51)

“Me dijeron que era por problemas que tenía con los apoderados, siendo que nunca me apoyaron de inspección general, además, era con un grupo de apoderados de un curso particular. Otra cosa que dijeron era que me veían mucho sentada, eso ni siquiera fue una observación directa, sino por la ventana cuando pasaban por el pasillo, lo cual era súper incomodo, casi como agobio laboral” (E9:33)

A partir de los relatos, podemos evidenciar que no recibieron ninguna razón profesional para ser desvinculados de la institución y las razones dadas corresponde a situaciones particulares y no fueron parte de un proceso formal de evaluación de desempeño.

Razones por la que renuncian los profesores con contrato indefinido.

Fueron cuatro los profesores con contrato indefinido entrevistados, los cuales trabajaron en el colegio por 18,14, 7 y 4, años respectivamente. Todos estos profesores cuentan con Acreditación a la Excelencia Pedagógica (AEP), realizando su evaluación

docente en este colegio, encontrándose encasillados en la Ley de Carrera Docente como Experto I y uno de ellos en Experto II.

Dentro de las razones principales que declaran para dejar de trabajar en el colegio, podemos reconocer:

- Salariales
- Incentivos laborales
- Desarrollo profesional

En el ámbito salarial señalan:

“Ellos pagaban el mínimo nacional, ese era el valor hora, incluso se sabía que era poco, existía un mito que a los que se iban del colegio, les iba mejor, ganaban más dinero, muchos se iban a mejores trabajos” (E3:25)

“La razón principal para irme fue el salario, la cantidad de trabajo que yo tenía no era compensada con un buen salario, pagaban prácticamente el mínimo y se me presentó una oferta que era mucho mejor y me fui, la tomé inmediatamente” (E1: 42)

“El salario es bajo, para ser un colegio particular subvencionado de un copago alto, más de cien mil pesos por alumno, ahora si lo comparamos con la realidad actual de un profesor que trabaja en un colegio municipal, la diferencia de sueldo es importante, yo ahora gano el doble de lo que ganaba ahí, cosa que en 14 años no logré trabajando en ese colegio” (E4:62)

Los profesores coinciden en señalar que el salario ofrecido por el colegio es bajo, por lo tanto, deciden renunciar al momento que se les presenta la oportunidad de optar a un sueldo mayor. Además, si consideramos que poseen una buena evaluación docente en las mediciones externas, aumenta la posibilidad de renuncia por motivos económicos.

“pasa que en ese colegio tampoco hay un sueldo acorde a cuanto te has perfeccionado tú, entonces el que se perfecciona busca nuevos horizontes” (E2:41)

A los bajos sueldos se le suma que el colegio no ofrece ningún tipo de beneficio extra que pueda compensar el tema económico.

“no había ningún bono nada, de hecho, se pagaba el mínimo, sólo daban los bonos que exigía la ley” (E3:24)

“yo consulté si podía llevar a mis hijos a estudiar allá y lo único que me ofrecieron fue un pequeño descuento, no había gratuidad, aunque los profesores llevaran 20 años” (E4:58)

Junto a lo anterior, los profesores señalan que en el colegio no les ofrecía la posibilidad de crecer profesionalmente, por lo tanto, deciden cambiarse a un trabajo que les permita lograr un mayor desarrollo profesional.

“La razón principal fue para tener un mayor desarrollo profesional en el área de la música, mi preparación es de arreglo y composición musical y después estudié pedagogía porque me gustó hacer clases, pero nunca pude desarrollar ese ámbito en el cual me había preparado mucho y se me abrió la posibilidad de irme a una institución donde podía usar esos conocimientos y aplicarlos” (E4:47)

“No te permite crecer profesionalmente, por eso mientras tú estés ahí puedes aprovechar la oportunidad de hacer otras cosas, pero por iniciativa personal, no porque el colegio te desafíe a hacerlo, las personas que tienen la motivación de crecer profesionalmente, tener buenos resultados, todo eso, somos profesores que cuando surge la oportunidad terminamos yéndonos de ahí” (E1:39)

Los relatos coinciden en el grupo entrevistado, relacionado su renuncia a los bajos salarios, la ausencia de incentivos laborales, sumado a la imposibilidad de crecer profesionalmente, por lo tanto, en el momento que se les presenta una oportunidad laboral mejor, optan por ella inmediatamente.

9.2 Percepción de la directora acerca la rotación docente del colegio

La directora fue entrevistada para conocer su mirada del fenómeno de la rotación docente que presenta el colegio. En el transcurso de la conversación se fueron abordando temáticas de gestión de personas, con el fin de evidenciar la existencia de alguna relación entre ambas dimensiones.

La directora trabaja hace 15 años en el colegio y siempre ha formado parte del equipo directivo, siendo hoy el directivo con mayor antigüedad. A su llegada, ejerció como inspectora general por un período de tres años, luego fue jefa de UTP por 6 años hasta el año 2013 cuando asume como directora.

Al abordar el tema de la rotación, señala que en promedio se van unos 10 profesores anualmente, todos con contrato a plazo, ya que quienes logran pasar a contrato indefinido por política institucional no son despedidos posteriormente, por lo tanto, cuando alguno de ellos se va lo hace de forma voluntaria.

“De la rotación en términos de cifras no te podría dar un número, pero de nuestra planta docente que es aproximadamente 30 profesores se irán unos 7 o 10 al año” (E10:65)

“Los que se van son principalmente profesores que tienen contrato a plazo, en su mayoría son aquellos que presentan muchas dificultades en su primer año de trabajo, hay profesores que aunque uno los acompañe, converse con ellos igual generan problemas, para mí es fundamental que un profesor esté comprometido con sus alumnos, entonces

cuando yo veo que un profesor es despreocupado de lo que le pasa a los chiquillos, me genera problemas con los apoderados, aunque sea muy experto en su disciplina no continúa y eso me pasa curiosamente con los profesores de enseñanza media, no sé por qué, pero ahí es donde tengo las mayores dificultades” (E10:67)

“Cuando un profesor se queda es porque ya aprendió y se adaptó a nuestro sistema de trabajo, entonces a los profesores antiguos no se les despide, sino que cuando ellos se van es porque renuncian, ya que encuentran mejores oportunidades de trabajo y eso a mí me da mucha pena, pero ante la oferta del mercado no hay nada más que hacer” (E10:66)

Al abordar en la entrevista el proceso de evaluación de desempeño, como una instancia que permita contar con evidencias para decidir las desvinculaciones, la directora señala que: el trabajo docente dentro del aula es observado y evaluado por el coordinador académico por medio de una pauta de observación de clases que es conocida previamente por los docentes.

“Hace como dos años empezó el coordinador académico a evaluar las clases, este año ya tenemos un formato de evaluación, ha estado observando clases y tenemos un sistema que al término del primer semestre llamamos a todos los profesores nuevos para decirles lo que hay que mejorar” (E10:71)

“Se les muestra el instrumento en consejo de profesores, se les dice que va a ir el coordinador académico, se inscriben los profesores y en ese horario va él, salvo que tenga una situación emergente, pero se respeta ese horario y él tiene una pauta de observación y después que termina la clase cita al profesor y conversa lo que observó, lo que está bien y lo que es factible mejorar” (E10:73)

Si bien, en el colegio se realiza la observación de clases por parte del coordinador académico, la directora reconoce que es ella junto con el inspector general los encargados

de supervisar aquellas dimensiones administrativas relacionadas con la responsabilidad del profesor. El colegio no cuenta con un instrumento formal que permita evaluar dichos criterios y, de todos modos, la directora señala que ellos de forma interna van dejando registro de aquellas situaciones de mayor complejidad, siendo quienes finalmente deciden la continuidad de un profesor.

“En lo académico y en lo metodológico es el coordinador el responsable de acompañar a un profesor, pero en el tema administrativo, por ejemplo, ver el tema de la permanencia, si el profesor es responsable, si cita apoderados, si llega a la hora, si toma los cursos a tiempo, si tiene compromiso, eso lo ve el inspector general y quien le habla” (E10:74)

“No existe una pauta propiamente tal, pero uno va registrando durante el año si un profesor tiene muchas ausencias o atrasos, si no cumple con el calendario de evaluaciones, si no tiene al día los leccionarios, si se demora mucho en llegar a la sala, acá el horario de trabajo del profesor se inicia a las 07:45, para que el profesor a las 08:00 en punto ya esté en la sala iniciando su clase, en todo caso, cuando uno observa dificultades en esos ámbitos se conversa previamente con el profesor, pero si no mejora es una de las razones para no continuar” (E10:75)

La directora en su entrevista deja en evidencia que el colegio no presenta un proceso sistemático, con instrumentos estandarizados que permitan ir evaluando a lo largo del año el trabajo de un profesor. Si bien, se realizan observaciones de clases, tampoco hay un acompañamiento y apoyo en el tiempo frente a las dificultades y/o necesidades que presente un docente.

Cuando la directora es consultada por las razones para desvincular un profesor, ella señala que: una de las razones principales por las que se despide un profesor es que presente poco compromiso por los alumnos, compromiso que lo relaciona con la preocupación hacia ellos, el trato con los apoderados y la responsabilidad contractual

como atrasos o ausencias, manifestando que no es relevante para la continuidad laboral aspectos metodológicos docentes como: la preparación y desarrollo de la clase, el manejo de la disciplina que imparte, el manejo de grupo, la planificación, las evaluaciones, entre otros.

“De las razones principales por las que se desvincula a un profesor tiene que ver con el poco compromiso, yo valoro mucho el compromiso con nuestros niños, con nuestros alumnos, ese es nuestro norte, entonces cuando un profesor no tiene ningún interés por saber que le pasa a sus alumnos, como son sus alumnos, no los conoce, llega atrasado, excesivas licencias, un trato no adecuado con los alumnos o también un trato no adecuado con los apoderados, son las razones principales para la desvinculación” (E10:93)

“No hay desvinculaciones porque al profesor le faltó un poco de experiencia, porque tuvo un problema metodológico, porque esas cosas se pueden corregir, pero cuando un docente es una mala persona y mala persona en el sentido que él o ella viene para acá porque le da lo mismo hacer clases o no hacer clases, esas personas a mí me producen desagrado, porque no tienen ninguna vinculación con los alumnos, por lo tanto, no tienen ningún compromiso con la educación y no deberían estar haciendo clases deberían estar en otra cosa” (E10:94)

Por otra parte, en relación con los profesores antiguos que presentan su renuncia, la directora coincide con los profesores entrevistados en reconocer que: la razón principal es el motivo salarial, frente a lo cual ella no puede realizar una contraoferta mejor, ya que su campo de acción no incide en la gestión financiera del colegio. Por este motivo, la directora señala que no tiene la facultad de ofrecer un mejor salario o beneficios económicos para retener a un buen profesor.

“Los profesores antiguos se van porque renuncian, ya que ellos encuentran mejores oportunidades de trabajo y eso a mí me da mucha pena, pero ante la oferta del mercado

no hay nada más que hacer, yo no tengo la opción de hacer una oferta mejor, por política de los sostenedores los sueldos son iguales para todos los profesores, entonces no tengo herramientas para retener a un profesor que encuentra un trabajo mejor y lamentablemente no tenemos incorporados bonos por perfeccionamiento o desempeño entonces hay profesores muy buenos que finalmente se van” (E10:90)

Cuando se aborda el tema del proceso de desvinculación que realiza el colegio, la directora señala que es responsabilidad directa del equipo directivo, los sostenedores no intervienen en las contrataciones y tampoco en los despidos.

“Las desvinculaciones quedan sujetas al desempeño y en ese sentido los sostenedores no tienen injerencia, la decisión queda sujeta al equipo directivo” (E10:39)

“Ahí nosotros informamos a la parte administrativa y ellos ven la otra parte, la parte de las cartas al profesor, el tema de los finiquitos y todo eso, nosotros llegamos hasta informar, cuando se desvincula yo mando un correo con copia a los sostenedores diciendo que tales y tales personas no continúan y después administración hace el proceso legal” (E10:95)

La directora en su entrevista deja ver una diferencia entre la gestión administrativa y la gestión académica dentro del colegio, señalando que a ella le corresponde ésta última decidiendo las desvinculaciones, informando en administración y quienes se encargan de llevar adelante el proceso legal.

9.3 Relación del fenómeno de la rotación docente con la gestión directiva en el colegio.

Para establecer alguna relación entre la rotación docente del colegio con la gestión directiva, nos enfocaremos en el proceso de gestión de personas que se realiza en el colegio respecto a la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y

control de los profesores que llegan a trabajar en ella. Dicho proceso se enmarca en dimensiones generales que se aplican en las organizaciones en cuanto a su personal, para efectos del desarrollo del proyecto, los adecuaremos a la gestión directiva.

La etapa de provisión corresponde al reclutamiento y selección de personal, que en el caso del colegio responde a un proceso bastante sencillo en el cual se publica un aviso de los profesores que se necesitan en el diario, los postulantes son entrevistados por el equipo directivo, se les revisa sus antecedentes y referencias y luego quien sea considerado más idóneo se le confirma para trabajar, sin tener que pasar por un proceso mayor como la realización de una clase demostrativa, una prueba de conocimientos o por una entrevista psicológica, criterio en el cual coinciden las tres fuentes informantes con las cuales hemos trabajado.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personas la directora señala:

“En el proceso de selección, uno va viendo los curriculum, va viendo ciertas características que estén en el curriculum, por ejemplo, años de experiencia, si no tiene mucha movilidad en los colegios, el tipo de universidad, por lo menos para mí, es muy importante la universidad de dónde viene, porque hemos tenido malas experiencias con algunas universidades” (E10:2)

“Los preseleccionados pasan a hablar conmigo y ahí yo empiezo a ver otro tipo de cosas, a hilar más fino, por ejemplo, me llama la atención cuando un profesor se ha cambiado muchas veces de colegio o ha tenido un cargo importante y ya no lo tiene” (E10:81)

“Una vez que la persona queda seleccionada, se informa en administración y ellos le explican el tema contractual y salarial” (E10: 83)

Los profesores entrevistados coinciden con la directora. En sus experiencias indican haber visto el aviso de trabajo en el diario y quienes viven cercano al colegio señalaron dejar su curriculum en los colegios del sector. En el proceso fueron entrevistados por algún miembro del equipo directivo y luego fueron seleccionados, sin pasar por un proceso mayor mas allá de la entrevista.

“Por un anuncio en el diario postulé y como el 15 de enero me llamaron a una entrevista, ese día había varios profesores, pero la única profesora de artes era yo” (E7:2)

“La verdad es que dejé curriculum en todo el radio dónde yo vivo, en los sectores que me quedaran más cerca, en varias partes y dentro de ellas este colegio” (E8:1)... “Dejar el curriculum fue el primer paso, luego me llamaron a entrevista con la coordinadora académica y también se acercó la directora” (E8:5)... “No hubo prueba de conocimientos, tampoco una clase demostrativa, sino que, lo que me avaló fue mi curriculum, que yo tenía 8 años de experiencia” (E8:8)

“Llegué y me entrevistó el inspector, la directora y la coordinadora académica, los tres juntos, yo creo porque necesitaban a alguien rápido, entonces debe haber aparecido mi curriculum y me llamaron, fui a la entrevista con los tres juntos y me dijeron: ya mañana trata de sacar los papeles y partes al día siguiente” (E5:42)

Uno de los profesores con contrato indefinido señala haber realizado una prueba de conocimientos, pero algo muy elemental, siendo confirmada en el cargo durante la misma entrevista.

“Recuerdo que me hicieron una prueba muy básica, todavía la recuerdo, porque eran como tres preguntas de desarrollo y la entrevista con la coordinadora académica, pero yo fui y me dejaron al tiro, me dijeron al tiro que sí” (E3:29)

En cuanto a la dimensión de aplicación dentro del proceso de gestión de recursos humanos, nos enfocaremos a la evaluación de desempeño que se realiza en el colegio. Los profesores entrevistados tanto con contrato a plazo como contrato indefinido coinciden en que el colegio no tiene procesos formalizados y con instrumentos estandarizados de evaluación de desempeño docente y que sólo en algunos casos se realiza una o dos veces al año observación de clases por parte del coordinador académico.

“Yo estuve tres años en el colegio y nunca me fueron a ver una clase” (E3:48)

“La persona encargada de evaluarme supongo que era el jefe técnico, pero si me pregunta por algún instrumento de evaluación, no tengo idea, porque sí lo tenía no me lo dio a conocer” (E6:17)

“La única pauta que existía en el colegio era la de observación de clases, para las otras dimensiones no existía ningún instrumento” (E8:30)

“Me observaron una vez en el año, llevaban pauta, pero no me la dieron a conocer antes, me la mostraron después de la observación” (E9:15)

Por su parte, la directora coincide en señalar que: es el coordinador académico el responsable de observar y evaluar clases. En las otras dimensiones es ella quien va observando el desempeño de los docentes nuevos. Sin embargo, en la práctica cotidiana sin contar con un instrumento que sistematice dicha observación, al detectar dificultades, la directora conversa directamente con el profesor en cuestión, pero todo queda en el ámbito verbal, no se establecen acuerdos, formas de apoyo y tiempos de trabajo.

“Hace como dos años empezó el coordinador académico a evaluar las clases, este año ya tenemos un formato de evaluación, ha estado observando clases y tenemos un sistema

que al término del primer semestre llamamos a los profesores nuevos para decirles lo que hay que mejorar” (E10:71)

“En lo inmediato si hay alguna situación que uno tiene que solucionar o revertir se conversa con el docente en el minuto, porque hay que arreglar el problema ahora, porque no es bueno, para ninguna persona que no se le diga nada y a fin de año te avisen que estas desvinculado” (E10:76)

En la dimensión mantenimiento, abordaremos la política salarial de la institución, determinando que es la razón principal por cual los profesores antiguos deciden renunciar, así como la existencia de algún tipo de beneficio ofrecidos por el colegio a sus profesores.

“Pagaban el mínimo nacional, sólo que en un colegio publico uno puede ganar más dinero por la carrera docente, no pagaban como en los colegios particulares o particulares subvencionados, donde a los buenos profesores les pagan buenos sueldos para que se queden” (E4:61)

“En ese colegio tampoco hay un sueldo acorde a cuanto te has perfeccionado, entonces el que se perfecciona busca nuevos horizontes” (E1:41)

La directora reafirma que el salario de los profesores corresponde al valor hora mínimo nacional, sin embargo, hace énfasis que ella no interviene en la parte financiera del colegio.

“Como directora no intervengo en la parte financiera, sé que en el valor hora se respeta el mínimo nacional y a eso se le suman otros bonos legales como el BRP, pero el valor exacto lo desconozco, porque una vez que la persona queda seleccionada se informa de eso en administración, así como ellos no intervienen en nuestros seleccionados, nosotros tampoco vemos la parte financiera contractual” (E10:83)

En cuanto a los beneficios que ofrece el colegio a sus trabajadores, los profesores concuerdan que no se ofrece ningún tipo de beneficios mas allá del desayuno y el almuerzo.

“Ni siquiera hay días administrativos, tú no podías pedir días administrativos, nunca hubo de los años que yo trabajé” (E1:21)

“La institución lo que entregaba era el almuerzo, que igual se agradece, porque te permite desligarte de ese tema, ese era el único beneficio que teníamos los profesores, nada más” (E2:22)

“Nunca tuve algún beneficio, nada, solamente recibía mi sueldo y a fin de año recibía el bono SAE, pero todos los colegios reciben ese bono” (E3:17)

“Uno de los beneficios era el desayuno y el almuerzo que no eran descontados de mi sueldo” (E6:43)

La dimensión desarrollo, se relaciona con la posibilidad que cuentan los profesores del colegio para poder capacitarse profesionalmente, ya sea impartidos por el colegio o de apoyo para quienes realizan estudios de perfeccionamiento por motivación personal.

Los profesores con contrato indefinido señalan haber recibido muy pocas veces perfeccionamiento por parte del colegio y las veces que se realizaron eran impuestos por el colegio sin considerar sus necesidades e intereses, además, eran impartidos por una institución externa vinculada con los sostenedores.

“Cuando nos hacían cursos eran personas de la OTEC del mismo sostenedor” (E2:38)

“Me acuerdo de que en el verano se hacían unos cursos, pero no tenían ninguna relevancia, nada importante, impuestos por la institución” (E3:30)

La directora reafirma esta información señalando que los cursos que se imparten son pequeñas capacitaciones ofrecidas por los sostenedores del colegio.

“Uno presenta alguna necesidad al directorio, por ejemplo, dice: necesito que los profesores tengan mayores conocimientos en instrumentos evaluativos o mayores conocimientos en el curriculum o en los cambios en la reforma, el directorio elije a la empresa con la que ellos tienen contacto” (E10:53)

“No han venido a hacer cursos de una OTEC, pero son cursos muy básicos, por ejemplo, de evaluación cortitos, como ver las pruebas diferenciales, pero son pinceladas, no son cursos que sean de validez” (E10:61)

De todos modos, los profesores con contrato indefinido reconocen que, si bien el colegio no ofrece las herramientas técnicas para capacitarse, existe la posibilidad de buscar perfeccionamientos de forma personal, acordando un ajuste en el horario.

“Es un colegio que te permite estudiar, te da los tiempos, yo hice mi magister ahí, pude salir al extranjero a estudiar, todos mis cursos de capacitación los hice ahí, es un colegio que, si bien tienen hartó trabajo, no te estresa al punto de no poder hacer otra cosa de forma paralela” (E1:6)

“A mí trabajar ahí me permitió hacer otras cosas, por ejemplo, cuando yo estuve trabajando ahí hice mi magister, el no tener una exigencia mayor en el colegio, yo podía preparar mi magister, también postulé a la excelencia pedagógica, por eso me mantuve” (E3:25)

La directora en su relato reconoce que los cursos que imparte el colegio para capacitar a sus profesores son mínimos, señala que cuando un profesor tiene la motivación personal por estudiar y perfeccionarse, ella trata de hacer ajuste en los horarios y brindar los tiempos para que el docente pueda estudiar.

“Para perfeccionamiento no hay apoyo económico para los profesores, yo trato de brindar apoyo en adecuar los horarios, hay profesores que congelan horas de su contrato, otros me piden días para irse más temprano, eso lo podemos arreglar, porque es un tema de rutina escolar, que yo lo puedo arreglar, pero algo más institucional lamentablemente no, y eso me da lata, porque el profesor que hace un esfuerzo por perfeccionarse al ver que no contamos con instancias para mejorar sus condiciones de trabajo finalmente se va y así se me han ido muy buenos profesores” (E10:64)

Por otra parte, los profesores con contrato a plazo desvinculados por la institución también indican no haber recibido ningún perfeccionamiento por parte del colegio, incluso mencionan que se les mantiene trabajando hasta enero sin ninguna capacitación.

“En enero íbamos solo a ser horario hasta la quincena, pero de perfeccionamiento nada” (E5:39)

“Lo encontré súper inusual, porque en todas las escuelas que trabajé siempre la semana de enero era obligatorio ir a un perfeccionamiento y esta es primera vez que no, nos tienen hasta el quince de enero cumpliendo horario prácticamente” (E6:45)

“Por lo menos el año que estuve no hubo capacitación en enero, era sólo entregar las planificaciones, cumplir con el tema administrativo” (E8:63)

En relación con la gestión directiva hay instancias que se podrían fortalecer para disminuir sus índices de rotación, como el proceso de selección de personal y evaluación

de desempeño y que este último permita transparentar la decisión de desvinculación laboral y prestar apoyo y acompañamiento oportuno a los profesores nuevos, donde se presenta la mayor tasa de rotación.

“Yo creo que en ese colegio el profesionalismo depende de cada uno, siento yo que la exigencia de que tú seas profesional no es tan evidente, no es tan clara, no es que a ti te pidan cumplir con un estándar, creo que el estándar que te piden es mínimo, que llegues a la hora, que vayas todos los días, que asistas los sábados si es necesario, pero en estricto rigor estándares de aprendizaje creo que son metas personales en ese colegio, cuánto uno está dispuesto que los niños aprendan, finalmente creo que en ese colegio lo importante es que alguien esté ahí, al frente como profesor, ¿quién? o ¿qué tan bueno?, eso la verdad es que no estoy tan segura que sea determinante” (E1:65)

“Había profesores muy buenos, pero también había profesores muy malos, pero que cumplieran con lo que al colegio le interesaba, llegar a la hora y no faltar, la calidad de la enseñanza que ellos impartían no tenía mayor relevancia para su permanencia en el colegio, yo vi que se le renovó contrato a profesores que eran muy malos académicamente hablando, pero eran responsables, llegaban a la hora, no faltaban” (E3:47)

Finalmente, se puede sostener que queda en evidencia que la continuidad de los profesores queda sujeta al desempeño personal que ejerza cada docente de acuerdo con sus habilidades, intereses y experiencia, más que a un proceso de acompañamiento otorgado por la institución, teniendo mayor relevancia aspectos administrativos por sobre los académicos profesionales.

10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

10.1. Razones por la que los docentes dejan de trabajar en el colegio

A partir de los resultados y el análisis de la literatura, se puede señalar que entre las razones que presentan los profesores para dejar de trabajar en una institución educacional, se considera como un factor relevante el salario, lo cual resulta aún más notable en aquellos docentes bien evaluados (Falck, 2015). Dicho factor coincide con los profesores con contrato indefinido entrevistados, quienes concuerdan en señalar que el motivo principal para renunciar fue el bajo salario que recibían, considerando que dos de ellos cuentan con el grado de magister en educación y todos han obtenido la asignación a la excelencia pedagógica otorgada por el CPEIP.

Considerando un estudio realizado por la OCDE el año 2014, se determina que, dentro de sus países miembros, Chile es el lugar dónde los profesores reciben las más bajas remuneraciones, tema que ha sido abordado como política pública con la promulgación de la Ley de Carrera Docente, para atraer y retener profesores bien evaluados en las escuelas públicas. Por lo tanto, si estimamos que los profesores que fueron entrevistados cuentan con buenas evaluaciones externas es consecuente que emigren a colegios que les ofrezcan un mayor salario. Ante este contexto dos de ellos emigraron a colegios municipales donde se les reconocía económicamente su buena evaluación.

Otro factor importante de considerar es la relación entre salario e incentivos con la movilidad docente (Carrasco, et al, 2017). Los profesores participantes concuerdan en señalar que, además de los bajos salarios, el colegio no ofrece ningún tipo de beneficio a sus trabajadores más allá del desayuno y el almuerzo, por lo tanto, al no ofrecer incentivos salariales ni beneficios, el colegio va perdiendo a sus profesores bien evaluados, situación reconocida por la directora en su entrevista.

Los incentivos laborales, son considerados una herramienta que permite disminuir la rotación docente en los colegios, principalmente si se orientan a retener a los profesores bien evaluados (Celis, 2010; UNESCO 2015), política que no se aplica en este colegio, ya que a los profesores bien evaluados o con mayores capacitaciones no reciben ningún tipo de incentivo sus logros profesionales.

Finalmente, considerando el tipo de contrato como otro elemento que incide en la rotación de los colegios, los colegios particulares subvencionados, regulan la situación contractual de sus profesores por las normas del Código del Trabajo, donde los profesores pueden ser contratados durante los dos primeros años con contrato a plazo fijo. De acuerdo, a las planillas de personal docente entregadas por la institución entre los años 2013- 2018, el porcentaje mayor de profesores que rotaron fueron aquellos con contrato a plazo fijo, coincidiendo con la información entregada por la directora en su entrevista, quien señala que a los profesores con contrato indefinido no son despedidos, de tal forma, existe una relación directa entre el tipo de contrato y la rotación (Carrasco, et al, 2017; Falck, 2015).

10.2 Percepción de la directora acerca la rotación que presenta el colegio

En el PEI del colegio, se declara que la directora es la responsable de gestionar los recursos humanos, información reafirmada en su entrevista señalando que es la responsable de decidir junto al equipo directivo las contrataciones y desvinculaciones.

De este modo, en el primer proceso que incide la directora es en la selección de docentes, la cual se realiza utilizando principalmente la técnica de la entrevista. En primera instancia, se revisa el curriculum del postulante y solicitan sus antecedentes. Luego, los postulantes son citados a una primera entrevista con algún miembro del equipo directivo y los preseleccionados pasan a una segunda entrevista con la directora, quien le explica el funcionamiento del colegio. Si el profesor seleccionado se muestra de acuerdo con esas condiciones laborales es seleccionado: *“El profesor debe estar de acuerdo con nuestro*

sistema de colegio, o sea, nosotros siempre le explicamos que somos un colegio estructurado, que tenemos una forma de trabajar, nuestros niños son de tal manera, nuestros apoderados, entonces de acuerdo con ese perfil el que más se acerque al final es el docente que queda” (E10:87).

Con este procedimiento, queda en evidencia que el colegio presenta un proceso insuficiente en la selección de personal. La literatura señala que las instituciones con procesos pobres de selección docente proporcionan datos insuficientes a sus postulantes y presentan mayores tasas de rotación, debido a que no transmiten una imagen clara y precisa del establecimiento (Ortuzar, et al.2016), situación que se evidencia en el colegio. Además, cabe señalar, que la experiencia no es un factor excluyente para postular *“Una persona que no tenga experiencia igual puede postular y hay casos en que han quedado, depende del curso para que se necesite, hay cursos que requieren un profesional con harta experiencia, hay otros que no, pero uno no puede excluir a la gente que está recién egresando, porque si uno no les da la oportunidad ¿cuándo las va a tener?” (E10:85)*

De este modo, la directora considera para la continuidad laboral aspectos administrativos relacionados con la responsabilidad como atrasos y ausencias, junto con el compromiso hacia el colegio, por sobre aspectos relacionados con la docencia. Sin embargo, dichos indicadores sólo se encuentran declarados de forma muy sutil en el PEI del colegio en el apartado perfil del profesor *“Creemos que un profesor para ejercer efectivamente su profesión debe: ser responsable” (p.22)*. No obstante, en el PEI y tampoco en ningún otro documento dentro de la institución se declara los criterios explícitos con los cuales se medirá dicha responsabilidad, a pesar de que incide directamente en la continuidad laboral.

Finalmente, la directora señala que una de las mayores dificultades que conlleva la rotación que presenta el colegio es que le impide formar equipos estables de trabajo, principalmente en la enseñanza media, dado que la rotación afecta en los recursos sociales

de una comunidad escolar, afectando elementos como la cooperación y la confianza entre docentes (Carrasco, et al, 2017).

10.3 Relación del fenómeno de la rotación del colegio con la gestión directiva.

El equipo directivo se encuentra formado por tres personas: la directora, el inspector general y el coordinador académico, siendo los responsables coordinar y supervisar las tareas del personal a su cargo (PEI. p.17), y ser quienes ejercen la gestión directiva dentro del colegio.

Los colegios particulares subvencionados poseen mayor autonomía al momento de la desvinculación docente, ya que se rigen por las normas del Código del Trabajo, teniendo la facultad de desvincular a un trabajador sin indemnización al finalizar su primer o segundo año de contrato, segmento en el cual se produce la mayor rotación dentro del colegio.

Como hemos ido evidenciando las primeras falencias en cuanto a la gestión directiva se presentan en el proceso de selección docente, ya que se realiza un proceso limitado que consiste en la revisión del curriculum vitae, consulta de referencias, solicitud de documentos como el certificado de título y dos entrevistas la primera con algún miembro del equipo directivo en conjunto con algún profesor que trabaje en el colegio y la segunda con la directora. Este proceso es insuficiente para evidenciar las habilidades profesionales del postulante. Dentro de los elementos que se consideran para la selección, de acuerdo con lo señalado por la directora es la universidad de egreso, la movilidad laboral que presente el postulante y las referencias obtenidas, quedando fuera de la selección criterios que otorgan información relevante como el puntaje PSU o en la prueba Inicia, la concordancia del postulante con el PEI, la realización de una clase demostrativa y la experiencia (Ortuzar. et al, 2016)

Al limitado proceso de selección se le suma que el colegio no cuenta con perfiles de cargo que describa las competencias que se requiera de un profesor que llegue a trabajar al colegio. Este factor genera desinformación en los nuevos profesores, ya que ingresan desconociendo el funcionamiento del colegio y lo que se espera de su ejercicio docente. Estos perfiles del cargo deben ser creados considerando las necesidades que presente la institución complementándolo con las condiciones atractivas del colegio para trabajar allí, instrumento que puede ayudar a seleccionar a los mejores postulantes (Celis, 2010).

Una vez que un profesor ingresa a trabajar al colegio, no cuenta con ningún tipo de inducción, por lo tanto, se enfrentan a la incertidumbre y desconocimiento de las instalaciones, la implementación, los protocolos, no se les brinda espacios para la socialización profesional y su incorporación a la cultura escolar. Como señala un entrevistado: *“Recuerdo que cuando los profesores llegaban a la institución muchas veces no tenían idea de lo que debían hacer, les costaba mucha hacerse parte del ambiente institucional, ya que la dirección no generaba las instancias que les permitiera adecuarse al contexto educativo, recuerdo que cuando llegué iba a preguntarlo todo, yo llegué el 2012 iba a preguntar todo lo que tenía que hacer”* (E2:46). Un proceso de inducción permitiría que los nuevos profesores puedan responder con más certeza ante situaciones que surjan en su ejercicio profesional dentro del colegio, promoviendo su satisfacción laboral y su compromiso con la institución (Ortúzar, 2011)

Durante el ejercicio profesional el colegio no posee instrumentos formales y estandarizados de evaluación docente, sólo se realiza de forma intermitente la observación de aula que es responsabilidad sólo del coordinador académico. En el colegio no existe un proceso sistemático y perdurable en el tiempo de evaluación a sus profesores, por lo tanto, quienes ingresan a trabajar no son formalmente evaluados y tampoco se les brinda apoyo y acompañamiento en aquellas dimensiones que presenten insuficientes. De esta forma, el éxito del ejercicio profesional queda sujeto a las habilidades personales de cada profesional. Al no contar con instrumentos de evaluación docente no se generan espacios

para ayudar a los profesores a mejorar la enseñanza y por ende los resultados de sus estudiantes (OCDE, 2014)

La evaluación de desempeño permitiría retroalimentar el trabajo de los profesores estableciendo un proceso formativo permanente que permitiría a los directivos establecer estrategias para apoyar el desarrollo profesional de los profesores promoviendo la capacitación (Fundación Chile, 2006). En este sentido, al no existir un proceso formal de evaluación de desempeño, tampoco se muestra por parte de la gestión directiva la posibilidad de promover espacios y apoyo de perfeccionamiento y sólo se realiza de forma esporádica algunos cursos, los cuales según los informantes no se ajustan a sus necesidades e intereses, siendo impartidos por una OTEC vinculada a los sostenedores.

Finalmente, relacionando la rotación con la gestión directiva cabe señalar que el año 2014 el Ministerio de Educación publicó los Estándares Indicativo de Desempeño, aprobados por el Consejo Nacional de Educación, los cuales permiten apoyar y orientar la gestión directiva en los colegios. En sus indicadores se considera la gestión de recursos, siendo una dimensión dentro de ella la gestión de personas, describiendo los procedimientos que deben implementar los colegios para contar con un equipo calificado y motivado. De acuerdo con dichos estándares, podríamos señalar que los resultados de la investigación arrojan que el colegio carece de los siguientes estándares:

- ***Estándar 10.1*** *El establecimiento define cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.* El colegio no cuenta con documentos que describa el cargo y función de las personas que trabajan allí, por lo tanto, no existe claridad de las responsabilidades y competencias que requiere un profesor para trabajar en el colegio de acuerdo con sus necesidades.

- ***Estándar 10. 3.*** *El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.* El colegio no implementa un proceso completo

de selección de personal docente, ya que se sustenta principalmente en la técnica de la entrevista para la selección, que se reduce a los miembros del equipo directivo, sin apoyarse en la asesoría de otros profesionales como un psicólogo laboral. Además, no tienen claridad exacta de sus índices de rotación docente, por lo tanto, no se realiza ningún tipo de análisis de las causas de la movilidad.

- **Estándar 10. 4.** *El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación al desempeño profesional.* El colegio no cuenta con un sistema estandarizado y oficial de evaluación de desempeño, no existen pautas de evaluación de personal, de manera que, no existen resultados de evaluación ni compromisos de mejora en los profesores.

- **Estándar 10. 5.** *El establecimiento cuenta con un personal competente según los resultados de las evaluaciones docentes y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.* El colegio no realiza evaluación a sus profesores y quienes se han evaluado en las mediciones nacionales o se han perfeccionado lo han hecho por iniciativa propia, de aquellos que han logrado buenos resultados en las evaluaciones externas o finalizan sus perfeccionamientos, terminan por renunciar buscando mejores opciones laborales desde el punto de vista económico como de desarrollo profesional.

-**Estándar 10. 6.** *El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.* El colegio no cuenta con planes de mejoramiento, no realiza perfeccionamiento a sus profesores y tampoco lleva un registro de quienes se han perfeccionado por iniciativa personal. Los profesores no reciben ningún tipo de asesoría técnica- profesional en su ejercicio docente.

- **Estándar 10. 7.** *El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.* Los profesores bien evaluados o que han realizado estudio de perfeccionamiento no reciben ningún tipo de incentivo por parte de la

institución, no acceden a mejoras salariales, posibilidades de perfeccionamiento, optar a un cargo mayor y tampoco a reconocimientos no económicos por parte de los directivos.

- Estándar 10. 8. *El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.*

Si bien la desvinculación ocurre en los tiempos legales, los profesores desvinculados señalan desconocer las razones de dicha medida ya que no se les realizó ningún tipo de evaluación profesional y tampoco amonestaciones por faltas contractuales.

Si bien, el incumplimiento de los Estándares de Desempeño no está asociado a sanciones, existen muchas dimensiones que podrían ser abordables por el equipo directivo y permitiría disminuir sus índices de rotación, haciendo posible la formación de un equipo profesional permanente en el tiempo. Algunas de ellas serán tratadas en la siguiente sección como una propuesta de mejora.

En la próxima sección se presentará una propuesta de mejora que permita intervenir en aquellas instancias abordables por la institución generando acciones destinadas a disminuir sus índices de rotación. Conforme a los resultados, se debe diferenciar las dimensiones que son responsabilidad de los sostenedores y aquellas que son responsabilidad de la directora.

Los resultados arrojaron que los profesores antiguos que se van del colegio debido a su política salarial y la falta de incentivos profesionales, dimensiones relacionadas con la gestión financiera de la institución, la cual es responsabilidad directa de los sostenedores y ante la cual no se puede intervenir. De este modo, la propuesta de mejora apunta a apoyar la gestión directiva fortaleciendo los procesos de provisión en el reclutamiento y selección de personal. También intervenir en el proceso de aplicación con la creación de diseños de cargos, junto con esto, implementar instancias e instrumentos de evaluación de desempeño que permita acompañar a los docentes que ingresan a trabajar al colegio, grupo en el cual se presenta el mayor porcentaje de rotación.

11. PROPUESTA DE MEJORA

Entre los objetivos de este trabajo, se busca establecer la relación entre la rotación que presenta el colegio y la gestión directiva, para lo cual se recogió el testimonio de la directora y su percepción acerca del fenómeno en la institución, considerando que la directora ha formado parte del equipo directivo desde sus inicios, es el directivo con mayor antigüedad.

De acuerdo con las características del contexto, sabemos que el colegio cuenta con un personal docente no tan numeroso bordeando entre los 31 a 37 profesores dependiendo del año, sin embargo, presenta un promedio de 39% de rotación entre los años 2013- 2018 y de esos profesores que rotan en su gran mayoría son docentes nuevos que no logran permanecer en el colegio. En sus entrevistas, los profesores de este grupo declararon que, una vez que ingresan a trabajar a la institución, sintieron cierta inseguridad laboral al darse cuenta de que eran muchos los profesores nuevos que ingresaban junto con ellos. Según los datos que entrega el SIGE la mayoría de los profesores que rotan en Chile son aquellos que poseen contrato a plazo fijo, por tanto, podemos sostener que esta característica se cumple en la institución. De este modo, la propuesta de mejora busca implementar acciones para trabajar con este grupo de profesores, con herramientas que les permitan insertarse en la cultura escolar y lograr la permanencia laboral.

En esta propuesta, no se consideran estrategias de trabajo para retener a los profesores con contrato indefinido que se van del colegio, porque anualmente representan un grupo mucho menor y lo hacen por motivos salariales, considerando que la directora dentro de su campo de acción está impedida de intervenir en la política financiera del colegio. Esta política es un ámbito de exclusividad de los sostenedores, quienes de acuerdo con lo declarado por la directora no tienen la intención de realizar una oferta salarial mejor a un profesor bien evaluado para retenerlo. A estos profesores los dejaremos fuera de esta

propuesta y sólo nos abocaremos a aquellas áreas que sean abordables por la gestión directiva.

Por su parte, la literatura relaciona el fenómeno de la rotación en las escuelas en Chile, con procesos pobres de selección docente, que no logran reconocer las competencias profesionales de los postulantes. Sumado a ello, se señala la inexistencia de perfiles del cargo, lo cual se traduce en que los profesores que ingresan a trabajar a un colegio desconocen los objetivos institucionales y lo que se espera de su trabajo, ausencia de procesos de inducción, evaluación, capacitación y desvinculación asociada con perfiles profesionales. De este modo, la propuesta de mejora busca fortalecer esas áreas de la gestión de personas, interviniendo en las condiciones internas que presenta el establecimiento que inciden en su rotación docente, donde la gestión directiva deba asumir la responsabilidad de evaluar permanentemente el desempeño profesional de sus profesores. De ese modo, el colegio podría proporcionarles una retroalimentación oportuna, ya que, hasta ahora de acuerdo con los resultados, en la decisión de la continuidad de un profesor priman criterios administrativos, tales como ausencias o atrasos, junto con lo que la directora llama “compromiso”. Sin embargo, no existen criterios claros y explícitos en qué consiste lo que ella considera compromiso.

La elaboración de la propuesta de mejora se sustenta en un modelo presentado por Mónica Celis el año 2010, en su publicación *“Gestión de Recursos Humanos en la escuela: un desafío permanente”*, donde aborda el proceso de gestión de personas desde el contexto escolar, ajustándose a los objetivos de investigación, que buscan relacionar la rotación que presenta el colegio con la gestión directiva. De esta forma, el modelo utilizado enriquece la propuesta, ya que permite vincular la gestión escolar y el desempeño docente desde la gestión por competencias, entregando herramientas para implementar en el colegio una instancia formal de evaluación al desempeño docente, con instrumentos estandarizados que entreguen información concreta y objetiva para decidir la continuidad laboral de un profesor.

La propuesta se desarrolla considerando una serie de restricciones que presenta la gestión directiva en la escuela, tales como, la imposibilidad de incidir en la gestión financiera, por tanto, no conllevaría ningún costo económico para la institución, haciéndola aplicable de acuerdo con el contexto. Dichas medidas han sido separadas en relación con el tiempo que toma su aplicación en acciones de corto y mediano plazo.

Medidas de corto plazo

De acuerdo con el modelo que trabajaremos, la primera etapa en la gestión por competencias corresponde a definir un “diccionario” o “catálogo” de competencias, a través de una instancia participativa que permita levantar información desde los integrantes del colegio (directivos y profesores), ya que son ellos quienes mejor conocen su realidad laboral. Dicha información permitirá ir construyendo en conjunto el perfil del cargo, que será validado por los directivos considerando las necesidades profesionales que requiera la institución.

1º Etapa: Diseño del Perfil del cargo			
Año	Semestre	Acción	Responsables
	Primer	- Trabajar con la planta docente talleres de análisis y reflexión del PEI, en los cuales se aborde la Misión y Visión del colegio. Estos talleres permitirán alinear el trabajo docente hacia los objetivos de la institución.	- Coordinador Académico - Profesores
	Segundo	- Realizar talleres con la planta docente en los cuales se defina un catálogo de competencias (destrezas, habilidades, conocimientos) con las que deba contar un profesor para trabajar en el colegio.	- Coordinador Académico - Profesores
		- Presentar el catálogo de competencias al equipo directivo, validándolas en conjunto.	- Equipo Directivo
		- Con las competencias validadas, elaborar el perfil del cargo, con el cual se realizará el próximo proceso de reclutamiento y selección docente.	- Equipo Directivo

		- Dicho perfil debe contar: identificación del puesto; resumen del puesto; responsabilidades y obligaciones; Estándares de desempeño; condiciones laborales.	
--	--	--	--

Medidas a mediano plazo

Una vez que se cuenta con el perfil del cargo en acuerdo con las necesidades que presenta el colegio, se da inicio al proceso de reclutamiento, selección e inducción docente. Las acciones de reclutamiento buscan entregar herramientas que permitan identificar y atraer a los mejores profesionales seleccionados para cubrir el cargo. Una vez que han sido seleccionados los nuevos profesores, se establecen tiempos y espacios de trabajo para su inducción a la institución y el cargo, otorgándole los tiempos de adaptación al nuevo lugar de trabajo, al entorno organizacional, sus nuevas responsabilidades y el equipo que integrarán. Para un profesor que se integra a trabajar a un colegio es fundamental, para su desempeño posterior, conocer el PEI del colegio, los objetivos estratégicos, cultura, tradiciones, historia, dificultades y fortalezas, como sus procedimientos y esto se logra con un proceso de inducción bien planificado.

2º Etapa: Reclutamiento, selección, inducción			
Año	Semestre	Acción	Responsable
2º	Primer	- Difundir avisos laborales, por diversos medios de comunicación. El anuncio debe incorporar el perfil del cargo, las características del colegio y la oferta que se realiza en cuanto a las condiciones laborales atractivas que ofrece la institución.	- Equipo Directivo - Administración
		- Revisar y verificar los antecedentes de los postulantes.	- Coordinador Académico - Inspector General

	- Citar al postulante a una entrevista personal y la realización de una clase demostrativa (previo al día de la cita el postulante debe enviar la planificación de la clase que realizará. El formato de la planificación se le envía al postulante al momento de concertar la cita).	- Coordinador Académico - Profesor de ciclo o área
	- Citar a los seleccionados a una entrevista psicológica (profesional que será incorporado a la institución en este proceso, según lo declarado por la directora en su entrevista).	- Psicólogo laboral
	- Citar a los seleccionados a una entrevista con la directora, quien definirá al seleccionado para el cargo. (la directora contará con los informes del proceso previo realizado por el postulante)	- Directora
	- Citar a las nuevas contrataciones antes del ingreso de la totalidad de los docentes a participar en talleres acerca de PEI del colegio.	- Equipo Directivo
	- El día del ingreso de los profesores, realizar un taller que explique las normas de funcionamiento del colegio en el ámbito administrativo.	- Equipo Directivo
	- El día del ingreso de los profesores, designar a los nuevos profesores un “guía” entre los profesores más antiguos que le muestre las instalaciones del colegio y quien lo asesore en el primer mes de trabajo.	- Coordinador Académico - Profesor Guía
	- Durante el primer mes de trabajo, otorgar espacios formales en que el nuevo profesor trabaje con su profesor guía que le permita formar lazos de ayuda, quien le vaya dando ciertos “tips”, sobre la forma de trabajar en la institución.	- Coordinador Académico - Profesor Guía

La evaluación de desempeño será implementará como un proceso que permita ir recogiendo evidencias sobre el desempeño laboral de los profesores, en concordancia con el perfil del cargo y las necesidades institucionales, reconociendo las “brechas” que puedan producirse en la diferencia entre el desempeño presentado y el desempeño deseado. Los profesores serán observados y evaluados permanentemente por el equipo directivo, con una pauta conocida por todos, que refleje de forma transparente los estándares de trabajo, con criterios contextuales y basados en los establecidos por el MINEDUC en torno al desempeño docente. Dicha evaluación se complementará con la observación de clases, enriqueciendo aún más dicho proceso de evaluación.

3º Etapa: Evaluación de Desempeño			
Año	Semestre	Acción	Responsable
2º	Primer	- Al inicio del año académico realizar acompañamiento de aula a los nuevos profesores, identificando fortalezas y debilidades, retroalimentarlos, a partir de criterios considerados relevantes por la institución, por ejemplo, tiempo en tomar el curso e iniciar la clase, manejo de grupo, objetivo de la clase, monitoreo del trabajo de los estudiantes, etc. Este primer proceso debe ser de acompañamiento y no de evaluación.	- Equipo Directivo
		- Contar con un instrumento de observación de aula basado en los criterios B y C del Marco para la Buena Enseñanza (creación de un ambiente propicio para el aprendizaje; enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes), considerando aquellos indicadores que sean relevantes para la institución.	- Equipo Directivo

	Primero y Segundo	- Realizar observaciones de aula (mínimo dos en el semestre) con la pauta conocida previamente por los profesores. A partir de la observación realizar un acompañamiento más sistemático a aquellos docentes que requieran mayor apoyo.	- Coordinador Académico
		- Retroalimentar al profesor en la gestión de aula, una vez realizada la observación, estableciendo apoyos y tiempos de mejora	- Coordinador Académico
		- Contar con un instrumento de evaluación de desempeño que considere aspectos metodológicos de la disciplina docente y responsabilidades profesionales a partir de perfil del cargo, relevantes para la institución, el cual sea socializado con los profesores.	- Equipo Directivo
		- Realizar reuniones con los profesores para retroalimentarlos con relación a la evaluación de desempeño (mínimo dos por semestre). Establecer compromisos y tiempos de mejora, que queden registrados y firmados en acta.	- Equipo Directivo

Finalmente, como resultado del proceso de evaluación de desempeño y los apoyos otorgados por la institución, con responsables y tiempos definidos, que le permitan al docente superar las “brechas” identificadas por el equipo directivo, se llevará a cabo el proceso de desvinculación de aquellos profesores que no lograron responder al perfil del cargo ni a las necesidades de la institución. Esto se materializa tras un proceso informado y transparente llevado adelante por el equipo directivo a lo largo del todo el año.

4º Etapa: Desvinculación			
Año	Semestre	Acción	Responsable
2º	Segundo	- Informar individualmente y en los tiempos oportunos la desvinculación docente.	- Equipo Directivo
		- Desvincular a los profesores a partir de los resultados de las observaciones de aula, evaluación de desempeño, amonestaciones, considerando los compromisos de mejora y su cumplimiento.	- Equipo directivo

Es importante considerar que para llevar adelante la propuesta de mejora es clave reconocer la problemática que genera la rotación que presenta el colegio para su funcionamiento, que en términos contextuales se relaciona principalmente con que los nuevos profesores no logran consolidarse y permanecer en el tiempo, interfiriendo en la formación de equipos de trabajo, cuestión que trasmite inseguridad laboral a los nuevos profesores desde el momento que se integran, condicionando de este modo su desempeño laboral. En relación con esta instancia, queda fuera de esta investigación, un trabajo reflexivo realizado por los directivos y sostenedores que permitan comprender la necesidad de cambiar ciertas practicas laborales y los riesgos de no hacerlo. De este modo, la propuesta de mejora se limita sólo en intervenir en aquellas instancias relacionadas con el proceso de gestión de personas, que sean parte de la gestión directiva y su ámbito de acción.

12. CONCLUSIÓN

Se tiende a pensar que una buena estrategia de retención docente son los incentivos salariales, sin embargo, la literatura da cuenta que el salario por si solo no es suficiente para disminuir los índices de rotación en las instituciones escolares y, particularmente en el caso que fue estudiado, el grupo de profesores que rota por motivos salariales es menor, teniendo poco impacto en el funcionamiento del colegio. Además, si consideramos que muchas veces los directores no inciden en la gestión financiera de los colegios que lideran, lo que es evidente en esta institución, resulta entonces necesario implementar otras acciones más allá de lo económico, para evitar la movilidad docente, fortaleciendo el proceso de gestión de personas. De este modo, se justifica por qué fue necesario diferenciar las acciones de gestión que son responsabilidad exclusiva de los sostenedores con las de la directora.

Los resultados arrojaron que la razón principal de renuncia en los profesores con contrato indefinido es por motivos salariales y la falta de incentivos profesionales, instancias de acción que en nuestro caso son de exclusiva responsabilidad de los sostenedores, quienes monopolizan la gestión financiera del colegio y la directora no puede intervenir en ella. De acuerdo con la información recogida en la entrevista con la directora, los sostenedores no tienen la intención de implementar una política de incentivos económicos que permita retener a los profesores antiguos bien evaluados, aunque se los solicite. Por consiguiente, la directora ve restringida su gestión, no pudiendo retener a esos profesores que optan por emigrar a otros colegios donde reciben una mejor oferta laboral. Es importante considerar que, los profesores entrevistados (excepto uno de ellos) aún se encuentran insertos en el sistema escolar como profesores de aula.

En virtud de lo anterior, por las restricciones que presenta la gestión directiva, el proyecto se limitó a generar acciones que ayuden a mantener a los profesores que ingresan a trabajar a la institución, que por lo demás, es el grupo que presenta la mayor rotación.

Considerando que en su entrevista la directora declaró contar con libertad para las contrataciones, existe un espacio de acción para fortalecer con mayores herramientas el proceso de reclutamiento, selección e incorporación de personal. De igual forma, ella tiene la posibilidad de mejorar las instancias de evaluación y retroalimentación de desempeño, a través de instrumentos que permitan observar objetivamente las competencias profesionales de los docentes, principalmente de quienes se integran a trabajar al colegio, con espacios y tiempos formales de evaluación y acompañamiento a quienes presenten debilidades.

Una de las limitaciones que se evidencian con el desarrollo del proyecto es que los líderes directivos, particularmente la directora que es una fuente directa de información no ha realizado un proceso de reflexión e impacto de sus índices de rotación en el colegio, fenómeno del cual no hay conciencia y, por lo tanto, aún no se despierta en la institución un desafío de implementar acciones de gestión que intervengan en este ámbito. De este modo, la problemática inicial que presenta la gestión directiva es la ausencia de conciencia en realizar acciones en esta materia, ya que la directora acepta trabajar a partir de las restricciones que le imponen los sostenedores. Si el colegio, no posee objetivos institucionales relacionados con la rotación, año a año se incorporan a trabajar un número importante de profesores que no logran mantenerse, generando así una inestable planta docente. Por su parte, los sostenedores muestran total desinterés por el fenómeno de la rotación en el colegio, ya que teniendo conciencia que los profesores antiguos que renuncian colegio lo hacen por un motivo salarial, no permiten que la gestión directiva implemente políticas de incentivos para retener a sus profesores bien evaluados.

El tipo de estudio cumple con los objetivos de trabajo en cuanto a identificar los factores que inciden en la rotación que presenta el colegio y su relación con la gestión directiva. Además, es pertinente para un magister en liderazgo educacional, ya que permitió evidenciar que el liderazgo que ejerzan los directores en sus escuelas es importante para disminuir la rotación en sus colegios y estabilizar sus equipos de trabajo,

siendo la principal debilidad en el colegio que forma parte de este caso. Dentro de su proyección para estudios futuros se puede investigar acerca el impacto de dicha rotación en el trabajo de los profesores y el aprendizaje de los estudiantes. En este colegio, es urgente fortalecer el liderazgo directivo, pues es una de las competencias claves en la gestión en las instituciones educativas. Los directores tienen la responsabilidad de apoyar y potenciar el trabajo de sus profesores en las escuelas. En este contexto, a lo largo de la investigación queda en evidencia que la práctica directiva está enfocada a controlar asuntos administrativos por sobre el trabajo académico docente.

Implementar practicas de liderazgo directivo que ayude a los profesores a entender cómo se trabaja de forma más efectiva en el colegio, aumentaría la confianza en ellos, considerando que el liderazgo directivo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p. 29), permitiría transmitir una visión clara del establecimiento a los nuevos profesores, mejorar los canales de comunicación, generar espacios para el trabajo colaborativo y retroalimentar a los docentes en sus prácticas pedagógicas. Disminuir los índices de rotación por medio del liderazgo directivo, tendrá un impacto positivo en el funcionamiento de la institución e incluso en mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Si los líderes directivos logran implementar acciones para mejorar el trabajo de sus profesores, éstos se sentirán más motivados, generarán vínculos con la institución, trabajarán de forma más comprometida logrando en cierta medida disminuir la rotación, dado que el compromiso docente depende directamente de las prácticas directivas (Horn, A. 2016). Por lo tanto, el desafío propuesto para el colegio es reorientar el liderazgo directivo, hacia asuntos pedagógicos y profesionales por sobre los del ámbito administrativo, transformando a la directora en un componente activo en el acompañamiento profesional de sus profesores, brindando los apoyos pertinentes en beneficio de la formación y consolidación de equipos de trabajo estables en el tiempo.

13. BIBLIOGRAFIA

ADNOT, M., DEE, T., KATZ, V., & WYCKOFF, J. (2016). *Teacher Turnover, Teacher Quality, and Student Achievement in DCPS*. Educational Evaluation and Policy Analysis, 39 (1) , 54-76.

ALLEN, D., BRYANT, P., & VARDAMAN, J. (2017). *Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies*. Academy of Management Perspectives, 24 (2), 48-64.

ALMANZA, A., MOLINO, A., & GUERRERO, N. (2014). *Entrevista de retiro para desvinculación laboral en las organizaciones*. Tesis de especialización. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá.

ANDRÉU, A. (2000) *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Fundación Centro Estudios Andaluces. 10 (2), 1-34.

BEAS, J. & PONCE, V. (2006). *Gestión de la organización y la micropolítica escolar*. Educar, SN, 68-80.

BISQUERRA, R. (1989). *Métodos de investigación educativa*. Guía práctica. . Barcelona: CEAC.

BOYD, D., GROSSMAN, P., ING, M., LANKFORD, H., LOEB, S., & WYCKOFF, J. (2011). *The influence of school administrators on teacher retention decisions*. American Education Research Journal, 48(2), 303-333

CABEZAS, V. (2011). *Factores correlacionados con las trayectorias laborales de docentes en Chile, con especial énfasis en sus atributos académicos*. Chile: Fondo de Investigación y Desarrollo en Educación.

CÁCERES, P. (2003). *Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable*. Psicoperspectivas, II, 53-82.

CARRASCO, D., GODOY, M.I. & RIVERA, M. (2017). *Rotación de profesores en Chile: quiénes son y cuál es el contexto de quienes dejan su primer trabajo*. Evidencias, 11, 1-7

CCOLLANA, Y. (2015). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. San Martín Emprendedor, 6, 40-49.

CELIS, M. (2010). *Diagnóstico y desarrollo de competencias docentes en el sistema escolar. Resultados de una experiencia preliminar con el modelo de gestión escolar de Fundación Chile*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 3, 287-302.

CELIS, M. (2011). *Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un desafío permanente*. Gobierno de Chile. Ministerio de Educación.

CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. (2017). *Contextualización de la enseñanza en Chile. Resultados de la encuesta internacional Tales 2013*, OCDE. Santiago de Chile: MINEDUC.

CHIAVENATO, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

CIFUENTES, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas*. Tesis de maestría. Universidad de Chile. Santiago de Chile.

DESSLER, G. & VARELA, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. México DF: Pearson.

DOLTON P. & VAN DER KLAAW, W. (1994). *The Turnover of UK Teachers: A Competing Risk Analysis*. Economic Research Reports , 94 (21), 1-35.

ELMORE, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.

FALCK, D. (2015). *Movilidad docente en Chile: Una mirada longitudinal 2004-2012*. 15 de julio de 2018, de PNUD Sitio web: https://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/library/poverty/documentos_de_trabajo/movilidad-docente-en-chile--una-mirada-longitudinal-2004-2012.html

FLORES, C., ORTÚZAR, M., AYALA, P., & MILESI, C. (2014). *Caracterización del proceso de contratación de docentes en Chile. Oportunidades para profesores recién egresados*. Proyecto FONIDE N°: F711278.

FUNDACIÓN CHILE (2006). *Manual de gestión de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en instituciones escolares*. Recuperado de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR_Articulos/manual.pdf

GAETE, A., CASTRO, M., PINO, C., & MANSILLA D. (2017). *Abandono de la profesión docente en Chile: Motivos para irse del aula y condiciones para volver*. Estudios Pedagógicos, XLIII, 123-138.

GAJARDO, M. (2015). *Políticas para atraer y conservar buenos profesores. Tendencias Globales. Desafíos Regionales*. 16 de junio de 2018, de Educación y Desarrollo Sitio web: <https://educacion.udd.cl/files/2015/04/La-docencia-importa-OECD.pdf>

HERNÁNDEZ, R. (2014). *Metodología de la investigación. Sexta edición*. México DF: Mc Graw Hill.

HORN, A., & MURILLO, F.J. (2016). *Incidencia de la dirección escolar sobre el compromiso de los docentes. Un estudio multinivel. Psicoperspectivas*, pp.64-77.

LEITHWOOD, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación Fundación Chile.

LÓPEZ, P & GALLEGOS, V. (2014). *Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes*. Estudios Pedagógicos, XL, 163-178.

MINEDUC. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Santiago de Chile: MINEDUC.

MINEDUC. (2016). *Modelo de calidad de la gestión escolar*. Santiago de Chile: MINEDUC.

MIZALA, A. & ROMAGUERA, P. (2001). *Regulación, Incentivos y Remuneraciones de los Profesores en Chile*. Santiago de Chile: FCFM.

NICOLINI, C. (2015). *Informe: El análisis de contenido como técnica de investigación. Utilización del software Atlas TI*. 20 de agosto de 2018, de Universidad de Playa Ancha
Sitio web: http://www.upla.cl/innovacioncurricular/wp-content/uploads/2013/06/Informe-Final-AT-14_-Camilo-Nicolini.pdf

OCDE. (2009). *Informe Talis: La creación de entornos e caces de enseñanza y aprendizaje*. Síntesis de los primeros resultados. 15 de mayo de 2018, de OCDE Sitio web: <https://www.oecd.org/education/school/43057468.pdf>

OECD. (2017). *Reformulando la carrera docente en Chile*. 3 de agosto de 2018, de OECD Sitio web: <http://www.oecd.org/chile/Reformulando-la-carrera-docente-en-chile.pdf>

ORTUZAR, M., AYALA, P., FLORES, C., & MILESI, C. (2016, diciembre). *Percepciones acerca del proceso de búsqueda y contratación de docentes en Chile: nudos críticos e inequidad del sistema*. Calidad en la Educación. 45, 251-287.

ORTÚZAR, M., FLORES, C., MILESI, C., MÜLLER, M., & AYALA, P. (2011). *Diseño de un programa de inducción en Chile para profesores en sus primeros años de ejercicio docente*. En Propuestas para Chile (pp.267-305). Santiago. Centro de Políticas Públicas UC.

PONT, B., NUSCHE, D., & MOORMAN, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. Paris: OCDE.

PROGRAMA AVANZADO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR. (sin fecha). *Influencia de Directivos en las decisiones de retención de profesores*. 15 de marzo de 2018, de Pontificia Universidad Católica de Chile Sitio web: http://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=495:la-influencia-de-los-directivos-escolares-en-las-decisiones-de-retencion-de-los-profesores&catid=13&Itemid=291

RODRÍGUEZ, D. & VALLDEORIOLA, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: Eureka Media, SL.

ROJAS, P. (1998). *Remuneraciones de los profesores en Chile*. Estudios Públicos, 71, 121-175.

RONFELDT, M., LOEB, S., & WYCKOFF, J. (2012). *How Teacher Turnover Harms Student Achievement*. American Institutes for Research, 70, 1-47.

SALAZAR, G. (2016). *Factores que inciden en la rotación y retención de los docentes en colegios pertenecientes a organizaciones solidarias*. Estudio de caso. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.

STRAUSS, A. & CORBIN, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Antioquía: Editorial Universidad de Antioquia.

STUARDO, M. (2018). *Datos 2017 sobre inestabilidad laboral injustificada de docentes en Chile: desempoderados por contrato*. 10 de octubre de 2018, de Comunidad EJS Sitio web: <https://escuelasparalajusticiasocial.net/datos-2017-sobre-la-inestabilidad-laboral-injustificada-de-docentes-en-chile-desempoderados-por-contrato>

UNESCO. (2015). *Guía para el desarrollo de políticas docentes*. Paris: UNESCO.

VELA, D (2014). *Movilidad de profesores: salarios y vulnerabilidad*. Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.

VEZUB, L. & ALLIAUD, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de Apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles*. Montevideo: ANEP, CODICEN.

VEZUB, L., & ALLIAUD, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principiantes de Uruguay*. Uruguay: Ministerio de Educación y Cultura.

14. ANEXOS

14.1 Entrevistas a profesores con contrato indefinido que han presentado su renuncia al colegio

14.1.1 Entrevista n°1

Cargo que desempeñó en la institución: Profesora de Matemática en Enseñanza Básica

Años que trabajó en la institución: 18 años

I: ¿Cuál es la razón por la que tú decides dejar de trabajar en la institución?

E1: Yo decidí dejar de trabajar en la institución por un tema emotivo, básicamente porque yo me enfermé de cáncer el año 2017 me di cuenta de esto en junio, me operé alrededor de septiembre y durante mi licencia me ocurrió que yo esperaba finalmente un gesto humano de parte de la institución, que me llamarán para saber cómo estaba y eso no sucedió y yo sentí que uno no puede trabajar en una institución que educa, educa en valores, en empatía, en formación ciudadana y no tener un gesto tan básico como para llamarte y preguntarte ¿cómo estás? Y a mí me pasó que eso me dolió, me dolió después de muchos años de trabajo, me sentí pasada a llevar básicamente porque yo me sentía parte de la institución, yo me sentía así por lo menos, pero tú te das cuenta que la gente finalmente no te valora como persona, siempre está bien si funcionas como profesional, pero personalmente si algo ocurre más en la intimidad es poco el gesto y yo no acepte que una escuela, o sea quienes están a cargo de una escuela finalmente tuvieran esa actitud, de indiferencia frente a una situación que a mi juicio ameritaba un poco de empatía y esa fue mi decisión

I: ¿esa es la razón fundamental por la que tú ya decides salir de ahí?

E1: Sí, yo decido salir de ahí porque me golpeo en lo emotivo, si tú me quieres preguntar si yo estaba cómoda, sí yo estaba cómoda, hay muchas situaciones que te hacen sentir cómoda de esa escuela, que te dejen trabajar, que finalmente tú tomas tus decisiones profesionales, que si bien es cierto que en algunas ocasiones por falta de tiempo te vas desajustando, pero siempre como educador tú tomas las decisiones, eso a mí me agradaba tener independencia respecto de qué hacer en mi clase, de cómo hacerlo y también pasa que después de tantos años todo el mundo te conoce, niños, apoderados, entonces es cómodo finalmente trabajar en un lugar donde estás en tu zona de confort

I: Y mirando en el tiempo estos 18 años hacia atrás tú experiencia de haber trabajado en esa institución ¿es positiva o negativa?

E1: Para mí es súper positiva, yo finalmente me formé como profesional ahí, yo tuve la posibilidad ahí de sacar mi carrera de pedagogía, posterior a eso educarme en cada curso de capacitación que el ministerio otorgó y que como institución me dejaron asistir, si bien es cierto como institución nunca hubo una difusión de los cursos que existían, pero cada vez que yo solicité permiso siempre se me dio, entonces si yo hago una raya para la suma de cuánto gané ahí principalmente gané mucho, aprendí mucho, aprendí a lidiar con un tipo de estudiante y con un tipo de apoderado y siento que es mucho más lo positivo que lo negativo, mucho más, sin embargo, como te comento las decisiones no pasaron por un tema de comodidad o de no estar tranquila donde estaba, estaba muy tranquila muy relajada es un colegio que te permite estudiar, te da los tiempos, yo hice mi magister ahí, pude salir al extranjero a estudiar, todos mis cursos de capacitación lo hice ahí, entonces es un colegio que si bien es cierto tienes hartos trabajos, no te estresa al punto de no poder hacer algo en forma paralela, entonces sí fue una excelente experiencia desde mi punto de vista, creo que si no me hubiese pasado esto de la enfermedad tal vez no me habría ido nunca, porque es muy cómodo trabajar ahí, no es desafiante, esa es la palabra, ya había

dejado mucho tiempo de ser desafiante, a lo mejor en los primeros inicios fue un desafío hacer clases, fue un desafío elevar los aprendizajes, fue un desafío conversar con los apoderados, fue un desafío encontrarme con los estudiantes, pero después de un par de años uno se da cuenta que el desafío ya no está, que ya te acomodaste, que ya sientes cuánto puedes dar, cuánto puedes rendir y cuánto puedes sacarle provecho a cada niño, cuánto lo puedes hacer rendir y dejar de ser estresante y eso no sé si afortunada o lamentablemente pasa a ser cómodo como profesional, pasa a ser bastante cómodo, deja de ser un desafío pasa a ser una comodidad y a veces hay momentos que uno también necesita de esa comodidad, necesita trabajar y también dedicarle tiempo a otras cosas

I: Y en cuanto a las responsabilidades profesionales por el cargo que tú ejercías ¿cómo las evalúas?

E1: En lo personal, yo creo que en ese colegio el profesionalismo depende de cada uno siento yo y la exigencia de que tú seas profesional no es tan evidente, no es tan clara, no es que a ti te pidan cumplir con un estándar, creo que el estándar que te piden es mínimo, que llegues a la hora, que vayas todos los días, que asistas un sábado si es necesario, pero en estricto rigor estándares de aprendizaje creo que son metas personales en ese colegio, cuánto uno está dispuesto a que los niños aprendan, finalmente creo que en ese colegio lo importante es que alguien esté ahí, al frente como profesor, ¿quién? o ¿qué tan bueno?, eso la verdad es que no estoy tan segura que sea tan determinante, creo que un profesor medianamente bueno o excelente da lo mismo finalmente, yo creo que, si tú me preguntas en mi caso, yo siempre aposté por los mejores resultados y llegué a un momento después de 18 años que encontré la forma de exigirle a los niños y entrar en ese equilibrio de tener exigencia de pedirle a los niños y además de sentirme cómodamente confortable de yo no estresarme, pero en particular depende de cada profesor siento yo en ese colegio, no es mucho lo que te piden

I: ¿Existe algún perfil de profesor?

E1: No, yo siento que todos los años que estuve nunca se pidió un perfil y lo vi yo misma a mí me tocaron hacer entrevistas para contratar personal en mi especialidad y en un momento de mi vida que fui coordinadora también y aunque yo rechace varias personas que no cumplían con el perfil que yo esperaba en esos momentos muy empapada y empoderada de querer que nuestro colegio fuera muy exitoso, finalmente mi directora tomaba la decisión un 15 de Enero que había que contratar sí o sí al que llegara porque había que irse de vacaciones y eso para mí eran claras luces de que el perfil no importaba tanto, sino que estuviera alguien contratado al 15 de enero, más que quien fuera o con cuanta referencia venía, porque muchas veces ni siquiera había una preocupación y esto lo digo porque lo viví, no importaba las referencias o de llamar a los colegios de los cuales venían las personas o entrar al registro único nacional de los profesionales de la educación que no tuvieran alguna imputación o un delito, ni siquiera fue así, entonces finalmente sí se pedía personal, pero finalmente llegada una fecha quien fuera había que contratar y eso para mí era un indicador de que el perfil no era tan importante

I: ¿Tú pasaste por algún proceso de selección en su momento cuando recién te integraste a la institución?

E1: No, yo no pasé por ningún proceso de selección, yo entré a la institución como paradocente y después de dos años yo ingresé a estudiar pedagogía, el año 2004 cuando egresé efectivamente había una profesora que tenía muchas licencias médicas y me hice cargo yo del curso todo el segundo semestre y al año siguiente inmediatamente me contrataron para seguir con ese curso y con todos los cursos que tenía ella, pero no entre por un proceso riguroso del personal docente, si me fui formando en el camino, de hecho la experiencia del 80% de las personas que han llegado a esa institución han llegado a cubrir cargos por licencias médicas y finalmente siento que yo que no han pasado por un sistema riguroso de selección de ver el perfil que se necesita

I: En tu rol de profesora dentro de la escuela ¿quién era tu jefe directo?

E1: Mi jefe directo, cuando hubo, era mi coordinación académica, pero pasa en ese colegio siento yo que los roles se confunden y hay muchos temas que uno termina conversándolos con la directora y es precisamente por esto, ya que hubo muchos años donde no existía la figura de coordinación académica, entonces tú tenías que ir directamente donde la directora y hubo otro tiempo en un principio donde la coordinadora académica fue quien es hoy la directora

I: ¿Está instalada la costumbre de hablar con la directora?

E1: Si en general sí, sobre todo los profesores más antiguos, yo era una de esas profesoras que hablaba todo con ella, no es porque uno quisiera deliberadamente hablar con la directora, sino que pasaba que a veces estaba en el patio y la directora se acercaba a hablar conmigo de temas que ocurrían en distintos cursos en la asignatura de matemática y finalmente la directora por los años que habíamos compartido terminábamos discutiendo los temas que pasaban en la escuela, entonces ahora pienso que quizás faltaba más rigurosidad de los protocolos, porque pasaba precisamente eso, ya que ocurría que los protocolos de que con quien hablar no están bien claros

I. ¿Las funciones?

E1: Las funciones están claras, pero en el grupo de docentes terminamos saltándonos eso porque es permitido, no es que yo vaya a hablar con la directora y ella me diga “a ver: usted me está hablando algo académico, diríjase a la coordinadora”, no, no funciona así, o sí yo le digo: “este tema es disciplinario”, ella tampoco me envía a hablar con el inspector general, tampoco ella hace un corte, tampoco es que la responsabilidad sea de ella tampoco, porque finalmente soy yo la que me acerco a comentarle la situación, no

hay respeto de ninguna de las partes en que momento seguir el protocolo y se termina formando esta situación ambigua en que todos nos enteramos de todo

I: En términos profesionales ¿Cuál es la percepción que tú tienes del rol que cumple la directora dentro de la escuela?

E1: Yo creo que el rol de la directora es bien atípico en esa escuela, porque generalmente el rol del director es como coordinar, gestionar y ella en particular lo hace todo desde regar el pasto cuando no hay jardinero, poner la funda para las graduaciones, hacer los libretos de los actos hasta atender los apoderados que un profesor no atiende entonces finalmente esta como todo transgredido, en el papel se sabe quiénes son los encargados, pero mucha gente no cumple su rol y lo termina haciendo la directora o por otra parte hay cosas que la directora las asume como que son parte de las cosas que ella debería hacer

I: ¿Entonces no hay una definición de los perfiles?

E1: Están en el papel, existe esa documentación escrita, pero en la práctica en ese colegio la definición de las funciones no está clara, todos pasan de un lugar a otro en ver que funciones va a hacer

I: ¿Cuántas horas de contrato tenías?

E1: Yo tenía 44 horas, el máximo

I: ¿Distribuidas de lunes a viernes?

E1: De lunes a viernes de 7:45 a 17:30 y había que asistir cada vez que te lo pidieran por cualquier actividad extra programática, pero estaba con la totalidad de la jornada

I: En cuanto a la infraestructura que poseía el colegio ¿te proveía de implementos necesario para desarrollar tu clase y hacer tu trabajo de manera óptima?

E1: si bien es cierto que la infraestructura del colegio en cuanto a la obra gruesa, tiene una muy linda infraestructura muy acogedora de colegio particular con ladrillo princesa, sin embargo, en términos de cómo gestionar tu clase el uso del material estaba dentro de estos 18 años fue muy escaso sólo el año 2012 cuando en matemática entramos al programa Singapur, ahí nos llegó por parte del ministerio, porque fuimos parte del plan piloto de 200 escuelas, mucho material desde figuras 3D, balanzas para medir volumen, nos llegó una cantidad de material impresionante que existe hasta el día de hoy, pero en términos para el resto de las asignaturas en bastante pobre el material y los materiales que hay son materiales que han sido proyectos muy pequeños que ha ganado la escuela, como el CRA, pero no hay más material que el que llegó en gran volumen para matemática, yo no vi nunca más material

I: Tú mencionas el CRA, son implementos básicos de una escuela ¿funciona?

E1. No estoy clara en eso, porque se supone que hay un encargado del CRA, en esa institución volvemos al tema de los roles, el encargado del CRA en un principio fue el inspector general, que es inspector general y encargado de convivencia al mismo tiempo, entonces es complejo tener a una persona que cumple muchas funciones y básicamente la biblioteca en sí en términos de uso y funcionamiento eso era más irregular aún, porque una biblioteca debe ser 24/7 los 5 días de la semana de lunes a viernes abierta para cualquier momento o instancia que un alumno la necesite, sin embargo, la persona que estaba encargada de ellos, esa persona tampoco tenía las 44 horas para esa función, era la profesora de lenguaje que tenía 6 horas de biblioteca y que la abría después que los niños se iban después de las 4:30 de 4:30 a 6:00, entonces yo me pregunto en la práctica ¿qué uso tiene una biblioteca si está cerrada durante la jornada escolar?, hay niños que se quedan después de la jornada escolar, pero son un mínimo

I: ¿Con la sala de informática pasaba lo mismo?

E1: En un principio había una escasa utilización de la sala y eso me convenía a mí, ya que yo la usaba

I: Entonces ¿existe una sala de informática?

E1: Sí, existe una sala de informática que en un principio solo la usaba yo, para hacer evaluaciones online que eran preparatoria para el SIMCE y que fueron muy provechosa, entonces yo tenía casi “tomada sala” la usaba con tercero, cuarto o sexto, los hacía ensayar, creo que fue los últimos 4 años solamente que se asignó un horario, se le dio privilegio a inglés porque tenían un programa para poder aprender inglés y ni siquiera era un programa estaba en la web que era el Duolingo que ha sido súper provechoso

I: Entonces ¿No es un programa del colegio?

E1: No, no es un programa del colegio, es un programa al cual puede acceder cualquier persona de su casa, entonces claro se daba la instancia para que la profesora llevara a los niños y como dieron resultado, en la primera evaluación de inglés de III medio a los chicos le fue bastante bien, la dirección decidió designar horarios a la sala de informática, eso fue los últimos 4 años, el resto de los años era una instalación para decir que existía, pero los últimos 4 años se designó un horario y había un cumplimiento de ello, tenía prioridad inglés, tecnología y en tercer lugar matemática y se asignaban en el horario y había que respetarlos

I: Entonces ¿el proceso de aprendizaje se realiza principalmente en la sala?

E1: Si, principalmente en la sala, porque estamos hablando que los niños tienen 5 horas de inglés y 1 hora de inglés por curso tenía asignada la sala y lo mismo que en tecnología

y matemática que era yo que la pedía sólo para los cuartos y los sextos, estamos hablando que el resto de los cursos en cualquier otra asignatura que no fuera inglés o tecnología, el resto de los colegas trabajaba casi el 100% en el aula

I: ¿y de forma tradicional?

E1: Por lo que yo observaba y por parte de mi metodología de trabajo sí, esta muy arraigada aún el tema de las clases expositivas de una educación más frontal, pese a que yo he visto que algunos profesores de media son más dinámicos, son más interactivos y generan otras instancias, lo cual es paradójico porque deberíamos ser nosotros los de básica los que generáramos instancias más didácticas, pero son los profesores de media que yo he visto que han ido generando instancias distintas de aprendizaje, debates, reflexiones, salidas, pero el resto es casi 100% trabajo frontal, direccional desde el aula

I: Saliendo un poco la temática más pedagógica ¿el colegio te brindaba algún tipo de beneficio, por ejemplo, un beneficio social?

E1: No nada, nunca, el colegio nunca estuvo abierto a la comunidad, nunca hubo un trabajo social real, la verdad por la cantidad de años que yo trabaje ahí, uno termina teniendo mucha información de cosas que no son pedagógicas, por ejemplo, matriculas, becas y la verdad incluso hasta eso era bien escaso

I: Me refiero a ti como trabajadora ¿algún convenio de salud, algún bono por desempeño, días administrativos, algún beneficio laboral hacia sus trabajadores?

E1: No, no hay ni siquiera días administrativos, tú no podías pedir días administrativos ahí, nunca hubo de los años que yo trabajé ahí la postura de tener algún tipo de beneficio respecto de la institución, sí hay un beneficio que es el desayuno y el almuerzo, pero ese beneficio no es del colegio propiamente tal, es un beneficio del colegio anterior, ese

beneficio siempre lo dio el colegio anterior con otro dueño y era un colegio privado y el 2005 el colegio se fue a la quiebra, tal vez, por todos los beneficios que daba y cuando eso sucede llegan estos nuevos dueños, que si bien en su momento aliviaron muchas cosas, porque cuando estábamos en quiebra también fue muy costoso y muy doloroso que te pagaran los sueldos, no les pagaban a todos al mismo tiempo los sueldos, por ejemplo, yo que era joven y soltera a mí me pagaban con uno o dos meses de retraso y cuando hubo un cambio de nombre ficticio, porque sigue teniendo la misma razón social y nos convertimos en un colegio particular subvencionado, finalmente, el aporte que invierte el estado en nosotros hace que nuestros sueldos empiecen a estar al día, pero como el sostenedor nuevo compro con la particularidad de que él debía mantener los beneficios y ese beneficio era el desayuno y almuerzo, entonces existía desde antes y eso no lo podías quitar, porque hay una ley que es un beneficio adquirido y no lo puedes quitar, pero no es de este colegio propiamente tal, este colegio nunca hubo instancia de querer dar, no sé, un seguro de vida colectivo

I: ¿Convenios institucionales?

E1: Nunca, nunca se generó esa instancia y tampoco las personas que trabajan ahí lo han solicitado tampoco en forma escrita o verbal, también siempre el discurso ha sido que el colegio se está recuperando de la quiebra que tuvo en un momento, pero nunca nos han dado un beneficio así

I: Y en relación a los sueldos ¿tu trabajo era bien remunerado?

E1: A ver, eso es un poco más complejo, porque cuando yo entré a trabajar, entre con el peor sueldo de todos los profesionales que había ahí y nuestros sueldos no eran un buen sueldo, ni siquiera el que ganaba más dinero tenía un buen sueldo, para ser colegio, ni siquiera para ser particular subvencionado, porque es un colegio que cobra la mayor subvención, eso significa que los apoderados pagan más de 100.000 pesos mensuales hoy

día, estamos hablando de un universo de sobre 700 niños, nuestros sueldos nunca fueron buenos, el mío particular era muy malo y el año 2006 2007 que fue como mi segundo año de trabajo, yo me esforcé mucho con mi grupo curso que pasamos de 3° a 4° y fue la primera vez que el colegio llegó a 300 puntos en matemática

I: ¿En el SIMCE?

E1: En el SIMCE y cuando pasó eso a mí, mi sostenedor me vino a felicitar y yo en esos momentos le dije que necesitábamos hablar en términos económicos, porque no era posible que yo fuera la profesional que ganaba menos dinero y que hacía esfuerzos mayores para que los niños aprendieran y ahí él me ofreció más dinero, pero eso sólo sucedió porque yo obtuve puntajes SIMCE bueno y no porque él me lo viniera a ofrecer, sino fue porque yo lo pedí y no fue un convenio colectivo

I: ¿Fue una negociación particular?

E1: Sí, una negociación personal y ahí terminé ganando en valor base mío, más que cualquier profesor de media, que aun así era poco, porque estamos hablando que el año pasado que fue el último sueldo que yo recibí por 44 horas era de 778.000 mil pesos y hoy en el sector municipal que trabajo por las mismas horas yo recibo casi un millón de pesos líquido

I: ¿Entonces los sueldos están por debajo de la media del mercado?

E1: Hoy día sí, esta bajo la media del mercado, muy por debajo porque en los colegios particulares mi cuñada está ganando por las mismas horas 1 millón de pesos líquido y yo estoy ganando casi 1 millón en un municipal, entonces estamos hablando que un municipal y un privado está pagando más que un particular subvencionado

I: En cuanto a las relaciones entre las personas dentro de la institución ¿Cómo era la relación con tus jefes?

E1: Yo tuve la fortuna que tuve siempre muy buena relación con mis jefes directos, pero también era porque cuando tú trabajas bien no tienen por qué enemistarte con la gente incluso si te piden algo es parte de tus funciones, entonces yo siempre entendí que lo que me estaban pidiendo estaba dentro de mis funciones, pero es más personal, porque en general no sé si se dio en todos los casos, en mí caso se dio

I: ¿Tú tiene una evaluación positiva en cuanto a las relaciones sociales con los jefes?

E1: Sí, con mi jefe directo

I: Con quienes te relacionas a diario dentro de la escuela

E1: Sí me pasa que lo otro que yo sentía era que en mi caso había un respeto hacia mí, pero había un respeto, porque con mi directora, con la directora que está actualmente, nosotras fuimos pares, ella fue coordinadora de media y yo fui coordinadora de básica, entonces llegó un momento que la relación llegó a un nivel en que yo me sentía par, aunque yo haya vuelto a hacer clases y ella sea mi jefa, yo me sentía par, aunque jerárquicamente no era así, pero había una buena relación

I: ¿Y con los colegas, con los pares?

E1: En general me pasa que siento que en algún momento de mi vida en ese colegio la relación fue muy buena y siento que con el tiempo se fue perdiendo un poco la relación, pero no fue por cosas tan terribles, sino porque, sencillamente...

I: ¿Un desgaste?

E1: Sí, puede ser un desgaste de la relación de cosas pudiésemos haber opinado cosas distintas, pero en general ese colegio tiene buenos profesionales, buenos profesores

I: ¿Cómo es el clima laboral de los colegas?

E1: Yo considero que es bastante bueno, debe haber uno o dos casos anualmente que claro manchan un poquito la convivencia, pero es el mínimo, siento que la gente que se inserta en el colegio si trabaja bien, es rigurosa con su trabajo le va bien, es muy difícil que te vaya mal en ese colegio, tendrías que ser muy mal profesional, porque como no es tan alta la exigencia como te comenté al principio, es básicamente que alguien esté ahí al frente, tendría que ser un muy pero muy mal profesional para que no le fuera bien

I: Tú comentabas que durante los años que estuviste en la institución, tuviste la posibilidad de optar a un cargo

E1: Sí

I: ¿Cuánto tiempo estuviste en ese cargo?

E1: Un año

I: ¿Por qué ese tiempo?

E1: Yo decidí dejarlo, porque consideré que lo que se pagaba por ese cargo, el desgaste emocional, en tiempo en preocupación, no se correspondía con lo que debía ganar un coordinador académico, en ese tiempo ganaba 850.000 pesos y llegaba a las seis y media de la mañana y nos íbamos todo el cuerpo directivo a las once y media de la noche,

entonces consideré que no valía la pena y me pasó, creo que el segundo factor relevante fue el tema de las funciones

I: Lo que me mencionabas hace un rato atrás

E1: Sí, mi función que era de coordinación académica termino traslapándose casi con una función de inspectora de patio y eso no me agradó, porque finalmente, si bien es cierto que en una institución uno debe estar dispuesto, sobre todo en una institución educativa uno debe estar dispuesto a estar en todo momento disponible para los niños, no era que estuvieras en el patio parada viendo que no les pasara nada, viendo que no se accidentaran, sino que era que el trabajo que yo realmente tenía que hacer, que era coordinar académicamente que los objetivos fueran los que tienen que aplicarse en cada nivel, que las evaluaciones fueran aplicadas con rigurosidad, etc., que el horario estuviese hecho, nunca ejercí realmente ese rol, porque había que hacer muchas otras cosas, desde que un niño se cayó hasta dos se pelearon en el patio, entonces finalmente lo que yo entendía que era más importante que es el aprendizaje, yo no pude nunca durante ese año focalizar en eso como coordinadora académica

I: Entonces ¿Van respondiendo a las urgencias del colegio?

E1: Sí, tú respondes a lo que va pasando día a día, no responden a proyectarte en el tiempo como coordinadora académica, que objetivos vamos a ver, como lo vamos coordinando, la secuencia en la que van, como se hilan los contenidos de 1º a 4º, eso nunca lo pude ver, nunca, en todo un año, entonces eso fue algo que no me agradó, pese a que estaba en el papel las funciones, nunca fue así en la práctica y eso no me gusto

I: ¿Tú decides dejar el cargo?

E1: Y volver al aula donde yo podía aportar, porque donde yo pensé que podía aportar en lo académico no funcionó

I: Nunca tuviste la presión de decir ahora usted es coordinadora, así que ¿usted se queda o se va?

E1: No

I: ¿Tuviste la libertad de poder elegir?

E1: Yo lo pedí, dije me devuelven mis horas o me voy y como académicamente yo tenía buenos resultados en las mediciones externas como el SIMCE, ellos optaron por devolverme mis horas para que no me fuera finalmente

I: Entonces tuviste la oportunidad de optar a un cargo, luego la experiencia hace que decidas volver al aula. En términos de capacitación ¿Tuviste la oportunidad de capacitarte mientras estuviste en el colegio?

E1: Sí, la verdad que ese colegio a mí me brindó muchas cosas lindas, muchas cosas positivas que fue desde el darme permiso hasta firmarme un papel porque finalmente para que uno se pueda capacitar en becas estoy hablando, porque tú puedes pagar, pero tú sabes que en esos tiempos los sueldos de los profes no eran tan bueno, yo no podía darme el lujo de pagar algo desde mi bolsillo, entonces yo postulaba a cada beca o cada curso que daba el ministerio

I: ¿Tú lo hacías de manera personal?

E1: Personal, nunca hubo una difusión, nunca hubo una proyección, yo los buscaba porque yo sentía que lo que me había entregado mi universidad no era suficiente, entonces yo siempre busqué perfeccionarme y si tuve siempre una muy buena respuesta, siempre

E1: ¿Las capacitaciones nunca fueron dirigidas por la institución?

I: No nunca, es que eso voy, creo que no es relevante en ese colegio, creo que no se le da el peso relevante a las capacidades o a las habilidades que tenga el docente, sigue muy fresco en mi memoria que llega una fecha en enero en que todos debemos salir de vacaciones y el personal tiene que quedar contratado, así que no hay una rigurosidad en ese momento, no hay una rigurosidad en el año que alguien diga: sabes que nos vamos a proponer que todos nuestros profesores de matemática tengan postítulo en matemática, eso no es efectivo, no es así, los profesores en ese colegio habíamos uno yo con el postítulo con la especialidad, de básica de primero y segundo básico ninguno tiene la especialidad y los de séptimo hacia arriba eran profes de media que bajaban, entonces nunca hubo una intención de que todos los profesores tuvieran un perfeccionamiento, cuando yo fui coordinadora yo sí que plasmé esa intención, fue muy difícil en ese momento, creo que engancharon tres profesores que fue una profesora de lenguaje, una de ciencias u otro profe de matemática, que yo los motivé que hicieran su postítulo, uno en cada disciplina, ahora lamentablemente de los tres dos se fueron y esa es como la tónica de ese colegio, que en la medida que te vas perfeccionando finalmente te vas y la única que queda ahí es la profesora de lenguaje, pero fue como mi único plus de haber sido coordinadora, haber logrado que el grupo de profesores que tenía curso relevante que eran de 3° a 6° que eran los que rendían SIMCE tuvieran su especialidad, que no fueran profesores solamente generalistas y después volvimos a la senda de contratar a quien se presentara

I: De acuerdo a tu percepción ¿Por qué el profesor que se perfecciona se va? ¿Por qué se da ese fenómeno?

E1: Siento yo, que no tienes mucho como crecer en ese colegio, porque aunque tu crezcas personalmente y académicamente no creces profesionalmente, teniendo muchos de cursos de capacitación, yo personalmente tengo mi magister, sé de muchos profesionales que lo tienen, pero que lo puedan poner en practica desde una gestión no hay una instancia para que lo hagas, por ejemplo, en mi caso que yo he invertido mucho tiempo, yo no puedo hacerme cargo de una coordinación académica, por el mismo sueldo que un profesor creo que eso es algo que no debe suceder a una persona que se ha preocupado de perfeccionarse

I: Es una desvalorización

E1: Te desvaloriza finalmente, eso pasa que en ese colegio tampoco hay un sueldo acorde a cuanto te has perfeccionado tú, entonces el que se perfecciona busca nuevos horizontes o es tan bueno que te ofrecen

I: Entonces ¿No tiene ningún impacto que te perfecciones?

E1: No, no lo tiene, afortunadamente el impacto lo reciben los niños, porque mientras mejor profesional eres si estas en el aula lo puedes aplicar con ellos, pero que se ha institucionalizado que tu perfeccionamiento no solo tenga un valor económico, sino que, un valor en la institución que si tú eres la especialista en el curriculum se te respeta y que no sólo los profesores te vean como una especialista en el curriculum, sino que, el sostenedor, tus jefes directos, eso no sucede, no importa cuánto tú sepas de curriculum, hay otros factores dentro de la institución que ocurren dentro de aula, de cuanto tú puedes aportar como profesional, son todas estas cosas que pasan en el día a día

I: Entonces ¿Los perfeccionamientos dependen de la motivación personal?

E1: Si, personal, porque además pasa que a ti no te dan permiso para retirarte antes, tú no te puedes retirar antes, si tú quieres estudiar algo, tienes dos opciones hacerlo dentro del

horario o directamente pedir una reducción horaria para que tú tengas los tiempos, no es que te digan: la vamos a liberar y usted se puede ir una hora antes para que pueda perfeccionarse que es lo que debería ser, pensando en que tú vas a proyectar todo lo que vas a aprender en el colegio, no sucede eso, que la institución te de las facilidades para estudiar, no estoy hablando de dinero, estoy hablando de facilidades en tiempo, eso no pasa

I: Y la institución ¿ofrece algún tipo de capacitación?

E1: La verdad muy poco y el que ofrece está ligado a una empresa del sostenedor, que no es un curso que este acreditado, sino que es un perfeccionamiento más que nada

I: ¿Surge de las necesidades de los docentes?

E1: No, eso no pasa, es un curso que se te asigna para que tú no te vayas antes del 15 de enero, pero no es curso que te digan: ¿qué falencias tiene usted y cómo lo podemos ayudar?, no eso no pasa

I: Abordando el ámbito moral de los colegas en términos de relaciones sociales ¿existe la lealtad profesional, el compañerismo, un apoyo en lo profesional entre pares?

E1: No, yo no lo veo, sólo queda en el ámbito de las relaciones sociales, del reírse en algún momento, pero yo no veo que exista una intención de hacer un proyecto para ver trabajo interdisciplinario, por ejemplo, matemática, ciencias, educación física, no eso no pasa, creo que paso una vez con el departamento de lenguaje e historia una vez en la media, pero fue un trabajo porque afortunadamente esas profesoras tenían un vínculo importante de amistad, pero importante, no era del jajaj de cada día, sino que importante y les permitió hacer un muy buen trabajo, pero si tú me preguntas en la generalidad como política institucional no, surge la de la afinidad de los docente y a mí parecer yo no siento hoy día

no siento que exista ese vínculo de comprometerte en una actividad para que un niño aprenda, no lo veo

I: Tú estás recién fuera de la institución ¿Cómo ha sido tú experiencia de insertarte nuevamente en el mercado laboral?

E1: No ha sido para nada difícil, yo pensé que iba a ser mucho más difícil en términos emotivos, porque de verdad yo sigo aún muy a flor de piel muy dolida con lo que me pasó, ni en lo profesional, porque en lo emotivo yo salí de la escuela y si bien yo tenía muchos vínculos con mis estudiantes con mis apoderados, me pasó que llegué a un colegio completamente distinto, municipal con hartas situaciones y me enamoré del sistema, que acoge a los estudiantes, que trata de ayudarte, de darte las herramientas y en el colegio del que estamos hablando que por el cual tú me estás entrevistando no tiene esa función social, siento que tiene una función más mercantilista de la educación, más de un colegio en el cual tú recibes niños, les brindas aprendizaje y se van a su casa, como que en este colegio en el que renuncié, casi era un protocolo asistir a clases, era una escuela donde te recibían, te daban los aprendizajes y te ibas y en el colegio donde estoy ahora siento que cumplo una función social importantísima, muy importante de acoger al estudiante, que tiene un sentido mucho más que transmitir aprendizaje, que tiene un rol social relevante, que el que debería tener la educación, enseñarle al niño no sólo lo que debe aprender en términos cognitivos, sino que enseñarle lo que se aprende en sociedad y con la sociedad, entonces no me ha costado al contrario me ha sido súper sencillo, me he sentido muy cómoda en este cambio y no he echado de menos para nada el colegio anterior, siento que hay muchas cosas que aprendí, pero hay muchas cosas que entiendo hoy día que no tenían mucho sentido social de la educación, era un cumplir y hoy día me siento más comprometida que nunca con la educación con un sentido social real de que la educación finalmente le sirve a un niño para progresar, para surgir para conocer para investigar y eso me ha cautivado me he vuelto a enamorar nuevamente de la educación, pese a que salí de mi zona de confort, más útil que nunca

I: ¿Te costó encontrar este trabajo?

E1: No, no me costó, me lo habían ofrecido antes, yo había dicho que no, precisamente porque me sentía muy cómoda donde estaba a 5 minutos en bicicleta desde mi casa, me daban el beneficio del desayuno y del almuerzo y pese a que el sueldo no era alto, yo me sentía muy tranquila, porque no me estresaba y trabajaba lo que tenía que trabajar, los niños rendían y todo funcionaba, pero hoy día, me he tenido que esforzar mucho más en que mis estudiantes aprendan lo que no han aprendido hasta ahora, que se vinculen conmigo, que socialmente resurja y pese a que ha sido un esfuerzo mayor, no me ha costado nada y siento que fue una muy buena decisión haberme cambiado con toda la pena que sentí en su momento de haberme ido de 18 años de trabajo, creo que llegué a un muy lindo lugar

I: Y ya finalizando, mirando desde afuera ¿Cuál crees tú que es la razón principal por la que permaneciste 18 años en ese colegio a pesar del tema salarial?

E1: Yo creo que fue porque me permitió crecer, porque me permitió estudiar, yo he estudiado siempre, me encanta estudiar y yo en el colegio, estudie mi carrera, estudie tres postítulos, en inglés, en matemática y educación física, me fui al extranjero a Alemania a estudiar matemática en segundo ciclo y estudie mi magister en la Universidad Católica que no es menor el grado de rigurosidad y estando trabajando en ese colegio me permitió hacerlo, me permitieron los tiempos, me permitió el quehacer pedagógico, no era tan demandante, por ejemplo hoy día tengo un trabajo arduo, estoy completamente demandada como profesora, pero en ese colegio me permitió por tiempo por estrés me permitió hacer muchas cosas que tal vez no hubiese podido hacer en otro colegio y eso fue importante

I: ¿Hay profesores que lleven hartos años en el colegio como los que estuviste tú?

E1: Sí, tengo dos colegas que quedan que llevan más de 20 años que es el profesor de educación física y la profesora de preescolar que siento yo que se quedan por comodidad

I: Mirando desde la vereda del frente ¿Por qué esas personas, bajo las mismas condiciones que tú me describes se mantienen ahí?

E1: Primero creo yo que de verdad es comodidad, tú le preguntas al colega de educación física y él te dice: no para que me voy a ir ahora si ya me quedan 9 años para jubilar o la profesora de preescolar me dice: no es que yo ya estoy aquí ya, es la comodidad de no solo buscar otra, porque yo creo que se lo han ofrecido, es la comodidad de no salir de tu zona de confort en la que tú sabes, primera que ya no te van a despedir, a casi nadie de los que se han ido de ese colegio los han despedido, es muy raro que te despidan, primero es porque no te van a despedir, lo cual significa que tampoco te van a pagar, yo creo que esta más vinculado a eso, a sentirse cómodo, a saber que ya tienen un contrato indefinido, que no te van a pagar una indemnización, por lo tanto, hay factores que te invitan a seguir quedándote e ir acumulando años finalmente, pero siento yo que sigue siendo muy cómodo

I: Cuando tú dice que te quedas ahí y no te van a despedir ¿Eso significa que tienen una planta docente estable?

E1: No, no tienen una planta docente estable finalmente la gente igual se va, por diversas razones, la mayoría es porque se perfecciona se capacita, tiene mejores ofertas y se va, yo siento que esa es la dinámica en los sostenedores, ya no entraron en la rigurosidad de ver quien sirve y quien no sirve, ellos saben que finalmente te vas a ir y es mi caso, después de 18 años de haber sacado muy buenos rendimientos, mi mejor rendimiento fue con un 6° de 329 puntos en SIMCE, yo digo que me voy y nunca hicieron el intento de retenerme, ni siquiera de pagarme indemnización, sino de retenerme, entonces yo entiendo que ahí

hay factores económicos importantes, porque a ellos también les conviene que una persona con 18 años se vaya a que te despidan, entonces ¿hay gente antigua?, sí, pero dos, porque una se ha jubilado, otros tres nos hemos ido, pero se han ido muy buenos profesores de ese colegio, muy muy buenos profesionales, lamentablemente para los niños finalmente, porque uno sigue trabajando, pero hay mucha rotación docente, mucha y antes que solo se daba en media, creo que ahora también se da en básica, que los profesores que eran eternos, que eran el pilar de la institución ya no estamos

I: ¿Quiénes son los que van rotando?

E1: Los que llegan, creo que se van quedando un par de años, si no te despiden, si no te renuevan contrato, inmediatamente, un año dos años y luego no te renuevan, eso se da bastante, que el primer año es decisivo para la renovación, pero hay un par de profesores que llevan 3, 4 años otros 7, pero los más antiguos ya nos hemos ido casi todos.

I: Muchas gracias

14.1.2 Entrevista n°2

Cargo que desempeñó en la institución: Profesora de Lenguaje en Enseñanza Media

Años que trabajó en la institución: 3 años

I: ¿Cuál es la razón por la que tú decides dejar de trabajar en la escuela?

E2: Son varios motivos, pero yo considero que el principal es el salario, la cantidad de trabajo que yo tenía no era compensado con un buen salario, pagaban prácticamente el mínimo y se me presentó una oferta que era mucho mejor y me fui la tomé inmediatamente

I: ¿Tiene que ver principalmente con una razón económica?

E2: Sí, económica, después son otros motivos más que se sumaron a que me fuera, son varios, pero principalmente el tema del salario

I: ¿bajo las mismas condiciones, pero con un salario más alto te habrías quedado?

E2: yo creo que sí, pero bastante más alto, que fuera al mismo nivel de lo que me estaban ofreciendo, porque uno siempre prefiere quedarse donde uno conoce, pero como yo sabía que no iba a ser así tome al tiro la propuesta

I: ¿Cómo evaluarías la experiencia de haber trabajado en esa institución?

E2: Claramente muchas falencias, en esos momentos no las note, porque estaba concentrada en hacer mi trabajo, tener un buen desempeño y no lograba percibir que las cosas estaban funcionando muy mal, bueno en realidad siempre lo supe, porque había mucha improvisación, no estaba el capital humano apto dirigiendo el colegio, decisiones mal tomadas, pero como me sentía cómoda en el lugar no pesaban tanto, pero sí claramente habían problemas administrativos, para mí la raíz es eso, primero, la falta de un objetivo educativo importante, no había una finalidad por una calidad de la educación, segundo, las personas a cargo del colegio, personas que no tenían las capacidades académicas, ni tampoco actitudinales para poder dirigir un colegio, eso llevaba a que las cosas no funcionaran bien

I. Tú hablas de improvisación, ¿la institución contaba con algún tipo de protocolo?

E2: Yo sé que existía un reglamento que en enero lo modificábamos, pero súper improvisado, era así como: ya cambiemos ésta... bueno ya cambiémoslo, pero sin asesoría, muy improvisado, poco profesional

I: ¿Tú llegaste a conocer el Proyecto Educativo de la institución?

E2: No, nunca, no, no lo recuerdo

I: ¿Cuándo tú llegaste en la entrevista, o en los primeros días de trabajo, alguien te dijo: ¿mira esta es nuestra misión, este es el foco, estos son los objetivos que queremos alcanzar?

E2: No, nunca, yo sé que está pegado en la oficina de la administradora, pero jamás se me dio a conocer eso

I: ¿o sea tú trabajabas por un lineamiento personal, no siguiendo un objetivo institucional?

E2: Claro, por un tema que me gusta lo que hago y la responsabilidad con mi labor de profesora, pero yo no sabía que orientación tenía el colegio, que querían de mí o que querían lograr en los niños, nada o sea yo trabajaba por lo que yo consideraba que era lo correcto

I: En cuanto a tus responsabilidades profesionales, ¿Cómo las evaluarías el tiempo que estuviste trabajando ahí?

E2: Yo creo que hice un buen trabajo, creo que lo hice bien en el sentido de que vi resultados, podía trabajar con los chicos, se me daba el apoyo, pero mi jefa directa, no tenía las competencias, los conocimientos, entonces finalmente todo el trabajo nacía solamente de mí, siento que el tiempo que estuve lo hice bien

I: ¿Era un trabajo desafiante?

E2: Para nada, o sea el desafío era lidiar con las carencias del establecimiento, por ejemplo, el tema que no tuvieran a una persona encargada de sacar fotocopias, cosas súper básicas, a mí me pedían una prueba con una semana de anticipación y resulta que el mismo día las pruebas no las tenían, porque no había una persona para eso, cosas súper triviales, pero que al fin y al cabo igual son importantes para poder funcionar bien

I: ¿Quién fue tu jefe directo? ¿Cuál es tu percepción del trabajo que éste realiza en dicho rol?

E2: La coordinadora de humanidades, voy a ser bastante categórica, muy nefasta y ¿por qué?, primero, no tenía los conocimientos académicos, no tenía la preparación ni del trato, en ninguna de las áreas en las que se tenía que manejar lo hacía de forma correcta

I: ¿Esa persona para llegar al cargo había pasado por un proceso de postulación, selección?

E2: yo tengo entendido que no, además se nota que no, porque claramente no tenía los conocimientos, no tenía el trato para trabajar con gente a su cargo, claramente no había un proceso de selección

I: ¿Cuántas horas de contrato tenías? ¿Dichas horas se encontraban distribuidas de forma adecuada?

E2: Tenía 42 horas y luego subí a 43, tenía el mínimo de horas que te puedan dar de colaboración, pero me acuerdo que eran como tres horas de colaboración y el resto de pura aula y eran continuas, como tenía horario completo, tenía que estar todo el día en el colegio, no tenía ventanas prácticamente

I: En cuanto a la infraestructura e implementación ¿El colegio le proveía de lo necesario para desarrollar de forma óptima tu trabajo?

E2: No había implementación, yo me acuerdo que tenía que mandar las pruebas con mucha anticipación a la coordinadora que era mi jefa directa, ella las revisaba y mandaba a imprimirlas, pero siempre tenía que estar al pendiente de esas pruebas, para que estuvieran el día que las necesitaba, eso lo recuerdo muy bien, que, si yo no estaba ahí constantemente viendo, muchas veces me pasó que no estaban y la prueba se tenía que correr o tomarla más tarde

I: Además de las pruebas ¿otro tipo de recursos?

E2: Me acuerdo del tema de los datos, que había muy pocos datos, había que anotarse, o sea si tu no alcanzabas un dato te quedabas sin dato no más, no había un dato por sala, por ejemplo, que es un recurso fundamental, tener ese recurso audiovisual para hacer tu clase hoy en día, había que anotarse con hartos tiempos

I: Y la infraestructura del colegio ¿Cómo era?

E2: Las salas eran amplias, pero aun así no había gimnasio, para hacer cualquier actividad, en invierno que hace bastante frío o las actividades extra programáticas, todas al aire libre, en cuanto a lo demás, no sé, por ejemplo, solo tenía oficina la directora, siempre había que estar buscando donde poner al resto del personal

I: ¿el acceso al CRA o una sala de informática, auditorio?

E2: El CRA no funcionaba, no había una encargada de la biblioteca, tu tenías que conseguirte las llaves de la biblioteca y llevar a los chiquillos en tu hora, pero que ellos tuvieran libre acceso a la biblioteca, nunca, la biblioteca estaba cerrada, porque no había nadie a cargo de la biblioteca y muy pocos libros.

Había una sala de audio chica, pero tú tenías que instalar todo, había sala de informática, pero con pocos computadores, en la sala de profesores no había computadores

I: ¿En la institución se le entregaba algún tipo de beneficio social, económico o de otro tipo?

E2: No, nunca tuve algún beneficio, no nada, solamente recibía mi sueldo y a fin de año recibía el Bono SAE, pero todos los colegios reciben ese bono

I: En cuanto al sueldo que recibías ¿Tu trabajo era bien remunerado? ¿Cómo era dicha remuneración en cuanto a la media del mercado?

E2: Yo encontraba que el sueldo estaba bajo la media, lo que pasa es que finalmente yo creo que me mantuve ahí, porque se podía trabajar bien, son pocos alumnos por sala, que es un factor a favor del profesor, porque a pesar de tener pocos alumnos, los logros académicos eran complicados, porque el alumno no es un alumno que va con el objetivo de aprender, entonces los logros académicos eran pocos, pero sí al tener pocos alumnos por sala, podías trabajar bien, no tenías que matarte en la sala trabajando y tampoco revisar tantas pruebas, porque eran 25 alumnos por sala, ese era un plus tener pocos alumnos por sala

I: En cuanto al clima laboral dentro de la escuela ¿cómo eran las relaciones sociales? entre Tú y tu jefe directo

E2: nunca fue buena, porque claramente su percepción de la educación era muy distinta a la mía, para mí el foco es que los chicos aprendan, era lo más importante, en cambio, para mi coordinadora era el tema de la disciplina era lo fundamental, entonces claramente nuestros objetivos eran distintos no coincidamos en muchas visiones en cuanto al aprendizaje ni la educación

I: con tus colegas:

E2: Bien, un buen clima, pero con tanta rotativa, tampoco podías generar un lazo tan fuerte

I: ¿Quiénes son los profesores que rotan principalmente?

E2: Rotan mayoritariamente el profesor de enseñanza media, yo notaba mucha rotativa ahí ¿por qué ?, pienso porque no les gustaba el trabajo, el trato, la cantidad de trabajo en relación al salario

I: ¿Cuánto era el promedio de tiempo que estaban los profesores que luego rotaban?

E2: Al año, yo recuerdo a ver visto pasar en un año a varios, incluso algunos de ellos, ni siquiera estaban el año entero

I: ¿o sea el foco de rotación estaba principalmente el primer año de trabajo?

E2: Sí, el primer año de trabajo, ya que percibían lo mismo que yo, claro yo me quedé, porque a mi trabajar ahí me permitió hacer otras cosas, por ejemplo cuando yo estuve trabajando ahí hice un magister, el no tener exigencia mayor el colegio yo podía preparar mi magister, hice la postulación a la excelencia pedagógica, por eso me mantuve, en cambio los demás llegaba atraídos por un colegio que se veía chiquitito, con pocos alumnos, entonces uno dice: ya me voy a quedar en ese colegio, porque insisto, tiene pocos alumnos, los resultados no son de los peores, el sector socioeconómico es medio alto, se puede trabajar tranquilamente, yo creo que muchos llegaban atraídos por eso, que es lo mismo que me atrajo a mí, pero una vez que llegar a trabajar se dan cuenta que por muy pocos alumnos que tu tengas por sala el factor del área administrativa es muy paupérrimo

I: ¿El área administrativa financiera o humana?

E2: Ambos, al tener a esta gente tan incapacitada para ejercer un cargo, generaba que se cometieran muchos errores desde la toma de decisiones hasta en el trato directo

I: ¿Los directivos optaban al cargo, por medio de algún concurso?

E2: Yo tengo entendido que nunca pasaron por un concurso o que hicieran una prueba, tengo entendido que era más por contacto de la administradora del colegio

I: ¿el equipo directivo tenía estudios para ejercer esos cargos?

E2: No, eran profesores, pero no tenían mayor especialización

I: ¿Cuándo tú llegaste a ese colegio, pasaste por algún proceso de selección?

E2: Sí, me acuerdo que me hicieron una prueba muy básica, todavía la recuerdo, porque eran como tres preguntas de desarrollo y la entrevista con quien fue mi jefa directa, que era la coordinadora de humanidades, pero yo fui y me dejaron al tiro, me dijeron al tiro que sí

I: Durante el tiempo que trabajaste en la institución ¿Tuviste la posibilidad de capacitarte?

E2: Me acuerdo que en el verano nos hacían unos cursos, pero no tenían ninguna relevancia, pero nada importante, impuestos por la institución

I: Si a ti te surgía el interés de estudiar ¿la institución te apoyaba en eso?

E2: No, nada, cero, insisto al colegio, no me ponía problemas, pero tampoco, te incentivaban a perfeccionarte nada

I: ¿y la posibilidad de optar a un cargo?

E2: No tampoco, siempre lo supe, porque estaba muy validad mi jefa en ese momento, entonces yo nunca tuve ni la más mínima esperanza de poder optar a un cargo más alto, porque el cargo más alto que podía optar era el de coordinadora y eso era imposible que ocurriese

I: ¿Cómo se desarrollaban las relaciones sociales dentro de la escuela desde el ámbito profesional y humano?

E2: Bueno había profesores muy buenos, pero también había profesores muy malos, pero que cumplían con lo que al colegio le interesaba, llegar a la hora y no faltar, la calidad de la enseñanza que ellos impartían no tenía mayor relevancia para su permanencia en el colegio, yo vi que se les renovó el contrato a profesores que eran muy malos académicamente hablando, pero eran responsables, llegaban a la hora, no faltaban

I: ¿Cómo se desarrollaba el trabajo en equipo?

E2: Eso no existía, fue iniciativa mía y de un grupo de colegas, del área de humanidades, hacer un trabajo en equipo y armamos buenas actividades con los chiquillos, pero fue por iniciativa de nosotros, por el cariño a los chiquillos y a nuestra labor docente y porque nos dimos cuenta que trabajando en conjunto se podían lograr más cosas, pero nunca fue que a nosotros nos propusieran trabajar así

I: y ¿Las relaciones humanas?

E2: ¿Con los colegas?

I: Si

E2: Bien, es lo que yo creo que se genera cuando uno trabaja en un colegio más pequeño, como todos nos conocíamos, yo creo que entablábamos buenas relaciones humanas

I: ¿Había competencia?

E2: Es que es un colegio donde los logros académicos no son importantes, entonces no había tanta competencia, nunca note eso

I: ¿En qué cursos trabajabas?

E2: yo cubría de octavo a cuarto medio, sola, tenía todos los cursos, nunca tuve un paralelo

I: Después de salir de esa institución ¿en cuántos colegios más has trabajado?

E2: Solamente en uno, el que estoy actualmente

I: ¿Te resultó difícil insertarse?

E2: No para nada, sí me asombré de lo mal que estaba ese colegio, me día cuenta que las cosas funcionan de manera muy distinta, estando afuera, pude percibir todas las falencias que tenía el colegio donde yo estaba antes, a notar las diferencias

I: ¿Tú relacionas las falencias con un tema de gestión?

E2: Sí, claramente o sea desde la toma de decisiones que tiene al área directiva del colegio hacia abajo, entonces la forma en que se tomaban las decisiones, las decisiones que se tomaban, la gente a cargo de la toma de decisiones, todo funcionaba de una forma muy precaria

I: Tu estuviste tres años en el colegio ¿hay personas que estuvieran más años?

E2: Sí, hubo gente que cuando yo entre al colegio ya llevaban hartos años y tengo entendido que aún siguen ahí

I: ¿Bajo las mismas condiciones que has mencionado tú?

E2: Bajo las mismas condiciones

I: ¿A qué atribuirías las razones a que esas personas sigan ahí?

E2: Comodidad, porque si esa gente sigue ahí es porque vive muy cerca uno, dos insisto el colegio no exige más allá, un profesor en ese colegio no tiene que llegar a repasar algo, porque es tanta la exigencia que tiene que estar bien preparado para enfrentar las clases, no, porque como el colegio no te exige, tú tampoco te exiges y eso genera que tú puedas hacer otras cosas, por ejemplo, hay muchas profesoras que son mamás, entonces se preocupan con más tranquilidad de su hogar, en 10 minutos ya están en la casa

I. Por lo que entiendo ¿Es un colegio que no te permite crecer?

E2: No te permite crecer profesionalmente, por eso mientras tú estés ahí puedes aprovechar la oportunidad de hacer otras cosas, pero por iniciativa personal, no porque el colegio te desafíe a hacerlo, las personas que tienen la motivación de crecer profesionalmente, tener buenos resultados, todo eso, somos los profesores que cuando surge otra oportunidad terminamos yéndonos de ahí

I: ¿Cómo se hacía el proceso de acompañamiento a los profesores?

E2: No existe, yo estuve tres años en ese colegio y nunca me fueron a ver una clase

I: El profesor que llega ¿cómo aprende a trabajar ahí?

E2: En el camino en la marcha, conociendo a los chiquillos y el sistema de trabajo, hay cero procesos de inducción, igual eso creo que genera que no se haga bien el trabajo también, porque como entras a un lugar haciéndolo bien si no lo conoces, complicado.

I: Muchas Gracias

14.1.3 Entrevista n°3

Cargo que desempeñó en la institución: Profesora de Filosofía en Enseñanza Media

Años que trabajó en la institución: 6 años

I: ¿cuál es la razón por la que decides dejar de trabajar en la institución?

E3: fue porque se me dio una oportunidad de hacer algo distinto, en lo que había estado paralelamente trabajando que es hacer un doctorado en filosofía, primero había hecho un magister en filosofía, entonces cuando se me dio la oportunidad de hacer el doctorado gané una beca Conicyt decidí dejar de trabajar en el colegio y dedicarme completamente a mis estudios

I: durante el período del magister ¿te mantuviste trabajando en el colegio?

E3: sí, porque era la manera que me permitía financiar el magister

I. ¿cómo evaluarías tu experiencia de trabajar en el colegio?

E3: como en todo hay cosas buenas y malas, mi experiencia no fue mala, no podría ser injusto y decir que mi experiencia fue mala de trabajar en ese colegio, porque básicamente si fuéramos de lo más bueno a lo más malo, yo diría que los chicos son a la pinta, agradables, es un colegio donde es muy fácil de trabajar, porque los alumnos son disciplinados, además son cursos pequeños en los cuales se puede trabajar bien con ellos, yo llegué a tener electivos donde tenía tres alumnos, eso me permitía trabajar bien y lograr buenos resultados con ellos. Yo diría que lo más complejo era la falta de apoyo institucional. Por ejemplo, uno veía a los directivos eran personas que debían trabajar con recursos muy limitados a lo que el colegio como institución desde la parte de administración y sostenedores ofrecieran y muchas veces los recursos eran muy mezquinos basándonos en la cantidad de dinero que los niños pagaban y eso yo creo que es preocupante porque da cuenta de una gestión muy mala por parte de la institución de los recursos que recibe, no solamente por el copago de los apoderados, sino también de los recursos que recibe por aportes del estado

I: esa mala gestión ¿es del área administrativa?

E3: sí, del área administrativa que estaba supeditada a los sostenedores del colegio, gente que por lo demás tenía un compromiso nulo con la educación, lamentablemente hay casos así en todo Chile. Si tuviera que decir una de las cosas por la cuales me alegra haber salido del colegio es por la manera en como ellos hacían su trabajo, yo me atrevería a decir que la directora o el inspector general que era bastante ausente, eran personas que tenían que trabajar de manera tan limitada al igual como lo hacíamos los profesores

I: ¿limitada solo en los recursos o también los limitaban a ellos en su acción?

E3: yo diría que en el ámbito de las decisiones había bastante libertad, porque es colegio donde la gente tiene bastante libertad para desarrollar su trabajo, hay muy poco apoyo en la cadena organizacional del colegio, uno ve que en las responsabilidades no hay tanta

intervención de ningún estamento, por ejemplo, los sostenedores iban una o dos veces al año a mirar cómo estaba la cosa, le daban un par de órdenes a los directivos y ellos a nosotros. Recuerdo cuando los profesores llegaban a la institución muchas veces no tenían idea de lo que tenían que hacer, les costaba mucha hacerse parte del ambiente institucional, ya que la dirección no generaba las instancias que les permitiera adecuarse al contexto educativo, recuerdo que cuando llegué iba a preguntarlo todo, yo llegué el año 2012 e iba a preguntar todo lo que tenía que hacer

I: ¿a quién le preguntabas?

E3: a la directora, porque no sabía con quien más hablar, no había jefe de UTP, después hubo una encargada de humanidades, pero era una persona absolutamente carente de competencias para estar en esa función

I: ¿cómo evalúas las responsabilidades o los desafíos que tuviste en ese colegio como profesor?

E3: como había tanta libertad para trabajar ya que nadie te supervisaba y sólo importaba que estuvieras en el aula haciendo la clase, uno muchas veces tomaba responsabilidades de manera propia, por ejemplo, un par de años fui asesor del centro de alumnos y eso no me lo pagaron nunca, entonces muchas veces tú tomabas responsabilidades dentro de la institución que no te correspondían, pero que te servían para crecer. También un par de años estuve a cargo de la feria científica desde el área de filosofía, hicimos trabajos interdisciplinarios con la profesora de historia y de lenguaje

I: ¿esos trabajos que hacían como una política institucional?

E3: no, no había ninguna política de trabajo institucional, la directora hablaba de trabajo interdisciplinario, pero nunca generaban las condiciones y los tiempos para hacerlo, sino que surgían como iniciativas propias, no eran parte de un plan institucional. Te voy a dar

un ejemplo, un par de años trabajé como profesor de religión también y hacíamos una salida con la profesora de historia a una mezquita en Santiago, luego la profesora de historia asumió otro cargo, con las profesoras que fueron llegando después se hizo muy difícil trabajar y esa salida no se hizo más. Las únicas actividades que estaban institucionalizadas eran las efemérides y las fiestas patrias que eran responsabilidad de la profesora educación física, las responsabilidades caían sobre las personas y no eran parte de una institución, por eso cuando una persona se iba se acababa la actividad

I: entiendo que las actividades académicas responden a las personas y no a los cargo

E3: exacto eran iniciativas propias

I: durante el tiempo que trabajaste en la institución ¿quién fue tu jefe directo?

E3: fue la directora

I: ¿ella era la jefa directa?

E3: si ella, cuando yo llegué no había jefe de UTP, recién empezó a haber jefe de UTP el año 2016.

I: estuviste 4 años sin jefe de UTP

E3: si, el colegio trataba de suplir este cargo con los coordinadores de departamento, pero en mi caso era una persona absolutamente carente de competencias. Recién el año 2016 la profesora de historia que te mencionaba asumió la jefatura técnica y a pesar que ella si bien no tenía las competencias técnicas, funcionó como un ente organizador que permitió poner orden en la institución, pero eso fue cuatro años después que ingresara a la institución, entonces claramente hubo mucho tiempo que mi jefe directo fue la directora

I: pensando en que la directora era tu jefa directa ¿cuál es la percepción que tienes del trabajo que hacía ella en ese rol?

E3: era un rol muy mixto, ejercía cargos muy distintos, ella ejercía funciones de inspectora recibiendo en la mañana a los niños, luego solucionaba los problemas administrativos, pasaba por la sala haciendo la asistencia, trataba de solucionar los problemas y necesidades de los profesores, ejercía funciones de inspección general, citaba a los apoderados por problemas disciplinarios porque el inspector que teníamos eran una persona muy poco operativa, eso hacía que ella tuviera muchos roles dentro de la institución que claramente le impedía ejercer su rol de directora, de ser una líder, una persona que nos motivara a hacer cosas y trabajar, eso hacía que se difuminara su rol de directora

I: dentro de sus múltiples roles ¿también se encargaba del área académica?

E3: sí, pero de una manera muy general, no influía en las clases o las evaluaciones, si uno tenía una consulta ella siempre te iba a guiar, pero uno no encontraba respuestas muy profesionales por parte de ella, esa era la razón por la que teníamos tanta libertad para trabajar, además con alumnos y apoderados muy comprometidos, también profesores muy motivados ante la adversidad de no tener una estructura normativa

I: en la época que existieron los coordinadores ¿había mayor acompañamiento académico?

E3: la persona que me lideraba, nunca me colaboro con nada, porque yo creo que ella hasta en su propia área era bastante ignorante

I: con esas falencias ¿cómo llega ella a ejercer este rol?

E3: como en todas las instituciones que no tienen una estructura, cualquiera puede llegar a cualquier parte

I: ¿cuántas horas de contrato tenías?

E3: en promedio 35 horas, porque partí con 30 en otro momento tuve 41 horas

I: esas horas que tenías de contrato ¿estaban distribuidas de forma adecuada?

E3: la directora se encargaba de hacer los horarios lo más concentrado posible, siempre había excepciones con los profesores que llegaban después, recuerdo que siempre empezábamos marzo con uno o dos profesores menos

I: ¿cómo eso no quedaba resuelto en enero?

E3: no, lo que pasa es que la directora estaba sobre cargada de trabajo, porque como hacía cosas que no le correspondía llegábamos a fines de diciembre y aún no estaba claro las personas que seguían o se iban. A las personas no se les avisaba si seguían o no, cuando tenían contrato a plazo, después nos dábamos cuenta que la única forma de saber o no era ir a preguntarle a la directora, cosa que le decíamos a los colegas nuevos que hicieran

I: en cuanto a la infraestructura e implementación que contaba el colegio ¿te proveían de lo necesario para desarrollar de forma óptima tu trabajo?

E3: no, cuando llegue al colegio había pocos datos y había que pedirlos en la sala de enlaces, mucho de ellos estaban malos, después recién el 2016 se instalaron datos en la sala. En el colegio no había internet

I: ¿cómo trabajan?

E3: yo trabajaba con mi conexión personal era terrible, el colegio publicitaba que era un colegio con internet, sin embargo, no era así, no existía una red alumnos

I: ¿acceso a computador, impresiones, el CRA, laboratorios, etc?

E3: a computador había acceso en la sala de enlaces, pero uno trabaja con su computador personal. Había una sala audiovisual, pero no funcionaba bien, la biblioteca nunca hubo persona encargada de la biblioteca, por lo tanto, los alumnos solo podían ir dos veces por semanas después de clases a pedir libros, ya que estaba a cargo de la profesora de lenguaje que hacía clases todo el día. La sala de profesores era muy mala para trabajar, fría, había un baño encima de ella, el colegio tenía muy malas instalaciones para trabajar

I: ¿las salas de clases?

E3: Habían salas que eran muy frías, otras que eran muy calurosas, unas estaban con las luces malas, yo creo que no había nadie que se preocupara de esas cosas, porque la directora tenía mucho trabajo, teníamos un inspector general que no hacía su trabajo y considerando que no había un sostenedor que se preocupara del colegio, por ejemplo, los profesores de educación física tenían que trabajar con lo poco que había, eran un colegio, que se podía hacer clases, era muy agradable por los alumnos, pero igual había que enfrentar muchas adversidades

I: la institución ¿entregaba algún tipo de beneficio a sus trabajadores?

E3: la institución lo que entregaba era el almuerzo, que igual se agradece porque evita tener que andar con la lonchera, eso igual era beneficioso porque te permitía igual desligarte del tema del almuerzo que eso igual es importante, ese era el único beneficio que teníamos los profesores, nada más

I: solamente eso ¿ningún otro incentivo, días administrativos, bonos por desempeño?

E3: en ese colegio no existían los días administrativos, si tú pedías un día te lo descontaban, tengo entendido que en los colegios no es común tener días administrativos, no lo sé. No había ningún bono, nada, de hecho, se pagaba el mínimo, sólo daban los bonos que exigía la ley

I: en cuanto a la remuneración ¿el trabajo era bien remunerado en relación al mercado laboral?

E3: como te mencioné, ellos pagaban el mínimo nacional, ese era el valor hora, incluso se sabía que era poco, incluso existía como un mito que a los que se iban del colegio les iba mejor, ganaban más dinero, muchos se iban a mejores trabajos, por ejemplo, yo salí del colegio para hacer mi doctorado

I: ¿por qué frente a tanta adversidad de infraestructura, de sueldos, te mantienes trabajando ahí por seis años?

E3: yo creo que las personas nos quedábamos en la institución porque era un colegio que no te exigía mucho en lo profesional, por ejemplo, hay colegios que te exige metas, te exige lograr resultados, en ese colegio no te exigían planificar y lo que te pedían nadie lo revisaba, entonces los profesores no se sentían obligados a hacer algo de calidad. Además, no había un jefe de UTP, la directora no se iba a hacer cargo de cosas que no podía hacer, yo creo que los profesores se quedaban por comodidad, además, porque en ese colegio se puede hacer clases, si los alumnos hubiesen sido con muchos problemas disciplinares o apoderados muy complicados yo creo que la gente se habría ido, porque es un colegio que no ofrece más que eso, que te estoy diciendo

I: en relación al clima laboral ¿cómo era la relación con los jefes?

E3: eran muy personales, ya que como es un colegio chico, en el tiempo que yo estaba eran como 700 alumnos matricula y unos 20 o 30 profesores, entonces el ambiente era muy cálido, todos hablábamos con todos, cuando había una dificultad de un colega, todos participábamos, a la directora cuando se le pedía algo ella siempre accedía. La relación de los profesores con los directivos era buena, el inspector general era una persona que no hacía bien su trabajo porque no sabía cómo hacerlo y se escudaba en cualquier cosa, en un colegio donde no hay una organización estable cualquiera puede llegar a cualquier lugar, entonces esta persona muchas veces abusaba de su poder por decirlo de alguna manera, una vez a mí me trato muy mal y tuvimos una discusión porque te voy a ser sincero yo no permito que nadie me trate mal, menos en el trabajo si no estamos en la época de las salitreras y yo no estoy para que alguien me venga a gritar y él me grito, él tenía esas prácticas y cuando se daba cuenta que no le resultaba buscaba otra

I: ¿con los otros jefes?

E3: con la directora bien, era una persona bastante directa, incluso a veces llegaba a ser un poco tosca en su manera de tratar a la gente, pero yo creo que era una persona en la cual uno podía confiar, además hay que decirlo, cada vez que uno tenía un problema, ella siempre estaba contigo, siempre te ayudaba sobre todo con los apoderados, porque en ese colegio los apoderados son aspiracionales, que están saliendo de clase media baja y creen que pueden venir a gritarle a cualquiera en la cara, cuando los apoderados venían a reclamar por una situación u otra la directora siempre estaba con uno, yo me sentía respaldado por ella en este tipo de situaciones, pese a que en muchas otras tenían un descontento, en ese tipo de cosas cuando se necesitaba que ella estuviera ahí, ella siempre estaba

I con los colegas ¿cómo era el clima laboral?

E3: muy bueno, era un clima muy bueno como te decía como éramos pocos y todos sabíamos que no íbamos a optar a ser jefe de UTP, ni el director del área, todos sabíamos que estábamos por lo mismo ahí, no había competencia. Se generaba una especie de ambiente o contexto en el cual todos los colegas tenían una afinidad, no había mucho pelambre, no se hablaba mal de los colegas, éramos colaboradores, eso generaba un clima súper amigable entre los colegas y eso yo creo que es algo que uno no ve en otros lados

I: ¿ese clima tiene que ver con la estabilidad del equipo, que se conozcan hace tiempo?

E3: sí yo creo que sí

I: ¿es una planta docente estable?

E3: dependiendo de básica o media, había profesores que llevaban muchos años trabajando en la institución, algunos llevaban 15 o 20 años incluso. Los profesores de media no, los profesores de media rotábamos mucho en media, yo no recuerdo un profesor que llevara muchos años, desde que yo llegué no debe quedar ninguno, en media había mucha rotación, tanto así, que los alumnos decían que la media era mala en el colegio, porque no había un equipo estable trabajando

I: que interesante el fenómeno

E3: en la básica había unos 4 o 5 profesores que llevaban mucho tiempo trabajando ahí, entonces cuando llegaba alguien se acomodaba a ese sistema, en cambio en media no, siempre reinventábamos el sistema, por eso te digo una época en que hubo una profesora de historia, de lenguaje y yo potenciábamos mucho las humanidades e hicimos cosas buenas, cuando yo salí del colegio el año 2018, yo era el último que quedaba de media junto con la profesora de inglés que entiendo también que se fue, entonces los equipos de básica eran más estables, pero como era un colegio chico, se podía compartir con la gente y eso

genera lazos, si tú estás en un colegio con 50 o 60 profesores, es muy difícil conocer a cada uno de ellos

I: durante el tiempo que trabajaste ahí ¿tuviste la posibilidad de perfeccionarte para optar a cargos superiores?

E3: nunca, de hecho, una sola vez consulté si podía estudiar mediante el código SENCE y me dijeron que el código SENCE se usaba para actividades que ellos usaban para capacitación

I: entonces ¿capacitaban a la gente?

E3: no, nunca, era una mentira, debe haber sido una forma de falsear dineros, cuando nos hacían cursos eran personas de la OTEC del mismo sostenedor, nos tenían hasta mediados de enero sin hacer nada, no había capacitación, no sé qué hacían con la plata

I: ¿y la posibilidad de capacitarse de forma independiente, por ejemplo, cuando hiciste tu magister? ¿te otorgaban facilidades para hacer eso, algún tipo de apoyo económico?

E3: no había ningún apoyo económico, pero al mismo tiempo no había ningún apoyo institucional, darte menos carga laboral, yo recuerdo que me costó mucho cambiar mi reunión de apoderados porque tenía que estudiar, después eso se aceptó, pero era muy difícil convalidar las dos cosas, aunque yo creo que eso pasa en cualquier trabajo, no podría decir que es parte de esta institución en particular

I: profesionalmente hablando ¿cómo eran las relaciones laborales desde el punto de vista profesional?

E3: eso quedaba sujeto a la afinidad que tenían las personas, para formar equipos de trabajo, ya que había muchas malas prácticas profesionales, se cambiaban las notas o profesores tratando de perjudicar a los alumnos, cosas a para mi eran muy chocantes, yo creo que cuando se cumple un rol de educador tiene que ser intachable en esos términos, pero lamentablemente como no había nadie observando esas prácticas, los profesores tenían la libertad usar la nota como un castigo, lo que a mí me parecía absolutamente erróneo. Cuando uno trataba de llevar a cabo cierto proyecto, lo hacía siempre que se contara con esa afinidad, ya que dependían de la iniciativa propia, por lo tanto, requerían un esfuerzo extra que no te traía ningún beneficio a ti

I: adecuando un poco la pregunta ya que tú te fuiste para entrar al ámbito académico, pero igual proyectándolo a que estás haciendo hoy día ¿te ha costado insertarte en otro contexto laboral después de dejar la institución?

E3: no, en lo que hago ahora tengo bastante libertad para hacer mi investigación. Una de las cosas buenas que me dejó el hacer clases y estudiar mientras hacía clases, es saber que tengo que organizarme y también aprendí el valor de lo humano haciendo clases, porque uno se relaciona con personas. Por el otro lado recuerdo algo que conversábamos con los colegas, pensábamos que quedarte en el colegio, como te permitía estar más tranquilo en el confort, cuando uno cambiaba la realidad era más difícil adaptarse, ya que en el colegio había muy pocos requerimientos profesionales y eso hacía que generalmente uno se viciara en el proceso de ser profesor ahí

I: la comodidad era nociva

E3: era nociva en el sentido que te acomodabas a tener algunas prácticas que en otro colegio no se te iban a permitir, por ejemplo, no planificar, entonces es un colegio que te hacer caer en ciertos vicios y yo no sé si vas a poder ingresar en otro colegio sin tener que prepararte mucho, para hacer cosas que acá no hacía.

14.1.4 Entrevista n°4

Cargo que desempeñó en la institución: Profesor de Música en enseñanza básica y media

Años que trabajó en la institución: 14 años

I: ¿cuál es la razón, por la que después de 14 años decides irte de la institución?

E4: la razón principal fue para tener un mayor desarrollo profesional en el área de la música, mi preparación es de arreglo y composición musical y después estudié pedagogía porque me gustó hacer clases, pero nunca pude desarrollar ese ámbito en el cual me había preparado mucho y se me abrió la posibilidad de irme a una institución en la cual podía usar esos conocimientos y aplicarlos

I: ¿a qué te refieres cuando señalas que era un desarrollo profesional? ¿más ligado con la música?

E4: igual era un colegio donde iba a hacer clases, pero tenía la posibilidad de trabajar con una mayor cantidad de instrumentos, un lugar donde tenían material para trabajar con una orquesta sinfónica, donde podía aplicar todo lo que había aprendido y aprender de nuevo, trabajando con ese tipo de instrumentos

I: entonces dentro del contexto escolar ibas a desarrollar otras tareas relacionadas con la música

E4: sí, otras de las cosas que me atrajo fue la posibilidad de entrar al sistema público municipal, trabajar con niños de distintos contextos sociales y aportarles dentro de las clases, yo siempre he sido súper respetuoso de los alumnos preparo la misma clase para mis alumnos de colegio particular o colegio público porque lo importante es enseñar bien

y quería aplicar eso en un colegio municipal, logré generar un cambio en la comunidad donde entre a trabajar y eso fue bien evaluado por mis superiores y me di cuenta que fue una buena decisión cambiarme a un colegio municipal, porque pude aportarle a los niños lo mismo que en un colegio particular

I: ¿tú interés de entrar a la educación pública, fue por el contexto?

E4: en un principio fue netamente por la parte musical, pero en la medida que me fui involucrando me di cuenta que aprendí una realidad totalmente distinta de lo que era un colegio particular, existe un mayor trabajo técnico pedagógico, donde en un consejo se realiza un trabajo técnico de forma constante, donde te exigen que lo que se escribe en un papel se vea posteriormente en la realidad, fui aprendiendo y conocer una realidad distinta, ya que en este colegio el trabajo era mas individual. Uno igual lo hacia de la mejor forma posible, yo le tengo mucho valor al trabajo de los profesores en este colegio, ya que un trabajo donde uno no recibe mayores apoyos, ni elementos para ir mejorando, en cambio, en el sistema publico uno tiene muchas personas que te apoyan tanto en la parte psicológica, social, técnica, uno puede apoyarse y recibir información de muchos lados yo diría que ese fue el mayor cambio y tanto en la parte musical como en la parte institucional el cambio fue muy positivo para mi

I: un crecimiento súper completo

E4: claro, para mi fue tanto el cambio que le di otro valor a mi rol de profesor, eso yo encuentro que es lo mejor que me ha tocado vivir hasta ahora

I: ¿cómo evalúas la experiencia de haber trabajado en este colegio?

E4: yo creo que fue una bonita experiencia, de hecho me costó mucho tomar la decisión de salir de ahí, porque me sentía cómodo, era un lugar agradable, los alumnos eran niños

muy respetuosos, existía mucho cariño entre los compañeros, pero el tratar de superarse de forma personal y desafiarse fue lo que motivo a salir de ahí, mi trabajo en ese colegio y lo que hice con los colegas encuentro que fue un buen trabajo, quizás lo que siento ahora mirando desde lejos y desde otra realidad, pienso que se puede hacer un trabajo mucho mejor bajo otras condiciones, creo que parte de los sostenedores si se dieran cuenta de todo el potencial que tiene ese colegio y solo con algunos cambios de gestión y quizás de inversión que no son tan grandes podrían tener muchos mejores resultados, ya que los profesores tienen mucho potencial y el colegio podría mejorar mucho aprendiendo de otras experiencias

I: ¿qué falta en el colegio?

E4: intentar mejorar, no solo quedarse con los resultados académicos, sino mejorar la institución en general, por ejemplo, ahí hay niños que están en cuarto medio y no saben andar en micro, porque su realidad es de la parcela al colegio y viceversa

I: es súper resguardada la realidad de ellos

E4: recuerdo que hice un trabajo con mis alumnos y fuimos a un colegio en Villa Francia y les hicimos una navidad con el objetivo que ellos vieran otras realidades, yo creo que en el colegio se puede potenciar mucho más eso y otras cosas, hay que darle más herramientas a los profesores para que exploren todo lo bueno que son. Quizás como profesor me paso lo mismo, me quedé en una zona de confort y me di cuenta de que la zona de confort consiste en moverse y crecer, en el fondo me costo tomar esa decisión porque no sabía si iba a crecer o me iba a ir a pique, porque estaba dejando una indemnización gigante, pero me atreví y resultó

I: en relación con las responsabilidades y desafíos que te presentaba la institución como profesor de música ¿cómo evalúas tu experiencia?

E4: más que desafiarme, ellos me pedían que siguiera cierto estándar, las presentaciones fueran de un nivel de participación, que se mostrara a la comunidad que desde la parte musical se hacía un trabajo prolijo que se motivara a los niños que tuvieran talento, eso lo veo desde afuera, porque desde adentro pensaba que uno tenía que hacerlo lo mejor que se podía, que con lo que hacía en mi clase pudiera aportarle a los niños, mostrarlo a la comunidad, pero más allá el colegio nunca me dijo lo que querían que hiciera, no fueron tan desafiantes conmigo, no plantearon proyectos, metas nada. Yo creo que pasa mucho, los profesores se ponen las metas ahí y también tiene que ver con la parte del confort, porque quizás las metas que se pone uno son metas que uno sabe que se pueden alcanzar, falta desafiar, pero desafiar motivando, yo pienso que para desafiar hay que motivar, tengo que desafiarte motivándote, yo creo que eso es una carencia que presenta el colegio. Yo ahora me doy cuenta que era un buen profe, ahora que salí del colegio, quizás los colegas me lo decían y los alumnos, pero de la parte de los directivos nunca sentí un reconocimiento de mi trabajo, uno no lo anda buscando, pero por ejemplo, donde trabajo ahora se me acercan y dicen cuando hago un buen trabajo, se muestra y se comparte con los colegas y la comunidad, me di cuenta de eso estando afuera, claramente la motivación te la entrega la institución. Muchas veces los desafíos y metas se te planteaban como una obligación, sin embargo, se puede conseguir mejor a través de la motivación

I: ¿entonces las metas son personales?

E4: sí, además nadie te las evalúa, a mi me pasaba que sentía que había hecho un trabajo increíble y al día siguiente nadie me las evaluaba o no me decían nada, pasaban y listo, no se rescataba nada, eso yo creo que es algo que se puede mejorar, mostrar o replicar las cosas buenas por parte de la institución o ayudarte a mejorar, yo creo que eso falta, compartir las experiencia y reforzar lo positivo, eso yo no lo viví en el colegio

I: el tiempo que trabajaste en el colegio ¿quién era tu jefe directo?

E4: la directora, esa una de las dificultades que tenía el colegio, que no hay jefes directos, el jefe directo es la directora, no hay coordinadores y cuando lo había organizaban algunos ámbitos, pero no eran jefes propiamente tal, siento que faltaba generar trabajo en equipo en el colegio, que los directivos lideraran trabajos de equipos para que uno sienta que puede avanzar

I: la directora como jefa directa ¿logra acompañar a los profesores?

E4: yo diría que no, en ese modelo de gestión, no lo digo porque ella no sepa hacer su trabajo, sino porque el modelo se lo impide, ella como directora también tiene que hacer otras cosas de las cuales no debía hacer, es decir, cumple un rol más administrativo, ya que las exigencias que tenía eran esas, y cuando habían coordinadores o jefes de UTP, no se mantuvieron en el tiempo y tampoco se potenció, entonces eso es perjudicial, las buenas ideas que se presentaron no se mantuvieron en el tiempo, no hay un trabajo más prolijo se queda siempre en la generalidad, esa es una de las cosas que se pueden mejorar, pensando en tener una comunidad con mejor calidad académica, ya que el plus no solamente puede ser un buen ambiente, un lugar grato la “hotelería” como decía uno de los sostenedores, ahora me doy cuenta que en la parte académica falta mucho que mejorar y no por la calidad de los profesores, sino por darle herramientas a los profesores para mejorar

I: ¿cuál es el impacto que van teniendo los coordinadores o la directora en los docentes?

E4: yo creo que el problema es que es el mínimo, eso genera que no hay liderazgo y cada uno es el líder de su ranchito y hace lo mejor posible y esa es una de las cosas que valoro mucho de mis colegas, cada uno trata de hacer su trabajo lo mejor posible y eso significa trabajo extra, sin apoyo, tratando de hacer más de lo que podía hacer

I: ¿cuántas horas de contrato tenías?

E4: tenía 42 horas

I: ¿cómo estaban distribuidas esas horas? ¿tenías horario para trabajar en aquellas tareas docentes que se hacen fuera de aula?

E4: tenía prácticamente todas las horas en aula y las horas no lectivas que tenía las hacía en talleres, entonces igual estaba con alumnos, se trabajaba en sala

I: ¿los talleres no eran parte de las horas lectivas?

E4: no, me decían que en esos espacios de las horas no lectivas yo podía hacer talleres, finalmente igual estaba en sala, no tenía espacios para preparar clase, en el poco tiempo que tenía fuera de la sala atendía apoderados, entonces estaba el 95% de mi tiempo en sala, hacía clases de primero básico a cuarto medio, muchas veces tenía que trabajar en mi casa para preparar material, esa es otra de las falencias que tiene el colegio de generar forma para que los profesores tengan facilidad de generar materiales

I: en cuanto a la implementación y la infraestructura ¿el colegio proveía de los implementos necesarios para trabajar?, pensando que eres profesor de música

E4: eso nunca fue así, lo que yo me gané fue un espacio para contar con una sala de música que después se instaló en el tiempo, antes hacía las clases en las distintas salas, tenía que ir con los instrumentos por las salas, después se dio la posibilidad de tener una sala de música, pero nunca se invirtió en comprar instrumentos, los que logramos tener fue porque durante 10 años realizamos un festival de la voz, que duró diez años, de hecho después que me fui del colegio no lo siguieron haciendo, creo que fue una pérdida para la comunidad, ese es un ejemplo claro, una cosa que aportaba a la comunidad no se mantuvo en el tiempo

I: ¿a qué atribuyes que los proyectos no perduren?

E4: porque depende solamente del profesor, por ejemplo, mi meta era hacer ese festival para comprar instrumentos y poder hacer las clases mejor a los niños

I: es muy curioso, porque finalmente los proyectos responden a las personas y no a la institución

E4: sí, había muchas cosas que los profesores proponían para que el colegio creciera, para que los niños estuvieran mejor, eso a raíz de los profes, yo le doy mucho valor a los profesores del colegio, porque ahora que estoy en otro contexto en otra realidad, me doy cuenta de que existen muchas redes de apoyo, ahora yo trabajo con psicopedagogas, psicólogos, en departamentos, poder pedir instrumentos y que estos lleguen es mucha la diferencia

I: ¿cuándo me mencionas que lograste tener una sala o instrumentos eso es parte solamente de tu gestión?

E4: si, un ejemplo es el festival de la voz, tenía yo que seleccionar a los niños que cantaban, luego prepararlos, hacer las pistas, conseguir las luces, la amplificación, cortar las entradas, numerarlas, los colegas se ofrecían voluntariamente a ayudarme, cortar las entradas, estar en la puerta, ayudarme con los niños, yo me conseguía el jurado, compraba los premios, algunos colegas se quedaban y me ayudaban, porque se hacía después de clases y lo hacían voluntariamente. Ahí se juntaba el dinero, luego yo le daba la cuenta a la directora y yo iba a comprar los instrumentos, traía las boletas, así se hacía

I: ¿cuándo proponías este tipo de actividades recibías una buena acogida por parte de los directivos?

E4: generalmente sí, la directora y los coordinadores me apoyaban, pero terminaba haciendo todo el trabajo yo, era como el circo Chamorro, tenía que hacer el show, cortar las entradas, juntar la plata, contrala, pagar ir a comprar, etc., ellos más observaban que ayudando para que esto creciera, es más el hecho de que cuando me fui no se hizo más, es porque nadie más se hizo cargo de esa actividad, yo pienso que eso es una pérdida, si bien en un buen colegio tiene todo para ser un colegio de excelencia, pero eso debe trabajarse todos los días, en todo momento, la excelencia es exigencia

I: dejando de lado el tema salarial ¿el colegio entregaba beneficios a sus trabajadores?

E4: no, incluso yo consulté si podía llevar a mis hijos a estudiar allá lo único que me ofrecieron fue un pequeño descuento, no había gratuidad, aunque los profesores llevaran 20 años, incluso yo lo pedí, pero el descuento que me ofrecieron fue mínimo, porque a mí me gustaba el ambiente del colegio para mis niños, pero ahora me doy cuenta de que no solo el ambiente es importante. Recuerdo una vez que se regalaron un notebook, fue solo algunos profesores que habían subido unos puntajes SIMCE, pero fue la excepción no es que tú subías el SIMCE y te regalaban notebook siempre. Una vez se hizo una evaluación con puntajes, pero duro muy poco, siempre se diluían las cosas, no formaban parte de una política que se instalara en la institución

I: ¿beneficios sociales?

E4: no, nada, no habían días administrativos, no podíamos faltar, la gente trataba de no faltar, debo reconocer que una vez que me enfermé producto de mi compromiso con el colegio a mí no me descontaron, pero no es algo que era siempre así, pero no es un incentivo, así que este instalado que si logro una meta voy a recibir un incentivo predeterminado no, no es así, un día libre cuando ya no hay alumnos, nada, yo creo que todo eso se puede establecer eso es gestión, establecer metas, no tiene que ver con competir, tiene que ver con motivar, sería bonito, por ejemplo, que de los treinta

profesores veinte logran llegar a un empate para conseguir un beneficio y así tener profesores motivados, yo sé que uno debe cumplir con obligaciones de trabajo, pero uno para tener excelencia también debe tener motivación

I: sin hablar de montos ¿el trabajo era bien remunerado?

E4: pagaban el mínimo nacional, sólo que en un colegio público uno puede ganar más dinero por la carrera docente, no pagaban como en los colegios particulares o particulares subvencionados, donde a los buenos profesores les pagan buenos sueldos para que se queden. Cuando yo me fui nunca me citaron a una reunión ofreciéndome mejorar lo económico para que me pueda quedar

I: entonces el salario es bajo en relación con el contexto al cual pertenece

E4: sí, es bajo, ya que es un colegio particular subvencionado, pero con un copago alto de más de cien mil pesos por alumno, ahora si lo comparamos con la realidad actual de un profesor que trabaja ahí con un profesor del sector municipal, la diferencia de sueldo es importante, yo ahora gano más del doble de lo ganaban ahí, cosa que en 14 años no logré trabajando en ese colegio, por la carrera docente, ya que uno demuestra que está capacitado para hacer un buen trabajo

I: ¿las relaciones sociales dentro del colegio tanto con los directivos como con los profesores?

E4: si hablamos del aspecto personal siempre fue una buena relación, yo nunca tuve problemas con alguien, había una buena relación con los colegas, con el equipo directivo, siempre existió respeto, siempre cordial. Hubo una época que había una directora que le levantaba la voz a los profesores incluso delante de los alumnos, eso fue una experiencia que se vivió dentro del colegio, pero no se repitió después con otros directores, fue un

tema puntual, lo único que yo vi conflictivo fue esa situación puntual, donde se le llamaba la atención a colegas en un contexto en el cual no correspondía. Los profesores siempre tuvimos una buena relación, no éramos todos amigos, además que mi personalidad no es muy extrovertida, después de un tiempo tuve gente de mayor confianza, pero siempre fue respetuoso, tratando de apoyar a los compañeros, yo creo que una cosa muy bonita que tiene el colegio y que además motiva a que muchos profesores no quieran salir de ahí

I: esa buena relación es desde el punto de vista humano ¿cómo era desde el punto de vista profesional?

E4: ahí era distinto sí se generan vínculos profesionales, una vez hicimos un trabajo con la profesora de matemática que hicimos sumas con figuras musicales, relacionándolo con algunas operaciones matemáticas, pero son cosas aisladas, del momento de una conversación no existe la motivación ni el incentivo para que se genere un espacio profesional más colaborativo y no creo que sea porque los colegas no quieran, sino porque no hay un incentivo que perdure en el tiempo de desarrollar un trabajo permanente que dure en el tiempo y eso debe venir desde arriba desde los directivos

I: ¿el trabajo colaborativo responde a la afinidad entre los colegas?

E4: exactamente, no responde a un lineamiento institucional, yo creo que a los profesores les encantaría realizar un trabajo así, pero no se generan los tiempos, los espacios, no se planifica el trabajo, no hay metas, existe el potencial, pero no hay una buena gestión

I: ¿la planta docente es estable?

E4: en media había mucha más rotación, no hay estrategias para mantener a los colegas en el tiempo, no existe una planificación como colegio, independiente del profesor que este

I: ¿tuviste la posibilidad de capacitarte durante el tiempo que trabajaste en el colegio?

E4: las capacitaciones que había eran de una empresa del sostenedor, pero nunca pude por medio de una ley que me financiara como los SENCE hacer capacitaciones que a mí me interesaran, si no que eran de la OTEC de los dueños del colegio, no eran en base a las necesidades del colegio, además no tenían proyección, no se aplicaban, no se evaluaban, no existía eso

I: ¿quién definía las capacitaciones?

E4: el equipo directivo, a nosotros no nos consultaban nuestros intereses o necesidades

I: si un profesor tiene la necesidad de capacitarse de manera personal ¿existía algún tipo de apoyo?

E4: no, por lo menos cuando yo pregunte si podía hacerlo me dijeron que no, había profesores que estudiaban y se pagaban ellos sus cursos porque querían crecer como profesionales, pero no había un incentivo por parte del colegio o un apoyo económico nada, no era una política institucional, todo era por un esfuerzo personal

I: ¿existía la posibilidad de optar a un cargo directivo?

E4: no, eso no existía, los directivos llegaban por afinidad de los sostenedores

I: en lo profesional después de trabajar 14 años en este colegio ¿te costo insertarte en otro contexto?

E4: no, ya que mi disciplina en las artes musicales que trabajo tengo mucha experiencia, además en el colegio trabajaba en todos los niveles de primero básico a cuarto medio, lo

que me costó fue la parte administrativa, todo lo que implica trabajar en una institución pública, los funcionamientos burocráticos, hasta los días administrativos me daba vergüenza pedirlos, pero insertarme como profesor nada, además he recibido más apoyo, más facilidades. Imagínate que el director donde me fui en una oportunidad me dijo que se sentía orgulloso de haberme contratado y eso me emocionó mucho, eso nunca me lo habían dicho, hacer la clase era lo más fácil de insertarme, fue el tema administrativo lo que más me costó, donde uno se siente más motivado y uno siente que está aportando y además te lo hacen sentir, sobre todo el refuerzo positivo, eso tiene que ver con la motivación y lograr que uno se involucre más en su trabajo

I: ¿hay profesores que lleven muchos años trabajando ahí?

E4: sí, hay colegas que llevan muchos años ahí

I: de acuerdo con tu percepción ¿cuál sería la razón por la que ellos continúan?

E4: yo creo que por la misma razón que yo me mantuve 14 años que es un ambiente muy grato, con los niños, con la comunidad en general es muy bueno, que el ambiente es agradable. Me acuerdo que, el día que me fui lloré mucho, es raro sabía que tenía que irme de ahí, pero fue doloroso, con el tiempo me doy cuenta que hice lo correcto

14.2 Entrevistas a profesores con contrato a plazo fijo que no se les renovó su contrato

14.2.1 Entrevista nº5

Cargo que desempeñó en la institución: Profesora de Tecnología y Artes Visuales en Enseñanza Media

Años que trabajó en la institución: 2 años

I: ¿Entre qué años trabajaste en la institución?

E5: entre el 2015 y el 2016

I: ¿cómo llegaste a postular a ella?

E5: La verdad no me acuerdo, porque debo haber enviado curriculum acá en la zona, pero no me acordaba específicamente del colegio y me llamaron porque se había ido la profe, esto fue en el 2015 como en junio, fue como a finales de mayo y partí en junio

I: ¿llegaste a mediados de año?

E5: Sí, porque la profe no sé si no fue más o había tirado licencia o renunció, no me acuerdo, pero me contrataron al tiro

I: ¿recuerdas si viste alguna publicación en el diario?

E5: no, parece que yo me puse a investigar qué colegios había por la ciudad satélite y los alrededores y debo haber encontrado ese colegio y mandé curriculum, vi el mail, mandé

el curriculum y listo, pero no me acuerdo si lo mandé ese mismo año o el año anterior, no me acuerdo

I: en los años que trabajaste en el colegio ¿qué tipo de contrato tuviste?

E5: contrato por año a plazo

I: cuándo te llamaron a la entrevista ¿qué sabías tú del colegio?

E5: nada, solamente que estaba aquí cerca de la ciudad satélite, porque a mí me interesaba estar cerca de dónde yo vivía, pero más que el nombre nada más. Cuando me llamaron ni siquiera tenía idea donde quedaba, debo haber buscado en internet colegio de ciudad satélite, me debe haber aparecido y debo haber enviado el curriculum. De hecho, cuándo me llamaron pregunté: ¿dónde quedaba?, no tenía idea y llegué con el mapa nada mas

I: ¿recuerdas el proceso de selección que tuviste que realizar, por ejemplo, entrevista, prueba, una clase demostrativa, algo así?

E5: No, nada, llegué me entrevistó el inspector, la directora y la coordinadora, los tres juntos, yo creo porque necesitaban a alguien rápido, entonces debe haber aparecido mi curriculum ahí y me llamaron, fui a la entrevista con los tres juntos y me dijeron: ya mañana trata de sacar los papeles y partes al día siguiente

I: ¿era como en la urgencia?

E5: sí, porque partí un día miércoles parece, yo fui el lunes a la entrevista, el martes llevé los papeles y el miércoles empecé

I: cuándo fuiste a la entrevista ¿qué tipo de beneficios te ofrecieron?

E5: en la entrevista no me hablaron de eso, después me dijeron que pasara a hablar con la administradora, la directora me dijo: yo no manejo nada financiero así que no sé cuánto están ofreciendo, así que pasa a hablar con la administradora ella te va a decir

I ¿ella de qué tipo de beneficios te hablo?

E5: me dijeron que el colegio daba el desayuno y el almuerzo y el valor hora el sueldo y eso nada más, nada de convenios, beneficios, nada

I: una vez que ya comienzas a trabajar en el colegio ¿te mostraron algún documento con el perfil del profesor, lo que esperaban de ti, tus responsabilidades?

E5: no, nada, fui aprendiendo sobre la marcha, yo había trabajado en otros colegios, pero cada colegio tiene su forma de trabajar, yo aquí era nueva y todo lo iba preguntando, lo único que me dijeron fue el libro se llena con negro, pero nada más, nadie me dijo las clases se hacen así, están orientadas de esta forma, las funciones nada. Recuerdo que me dijeron que era un colegio estricto y que había que ser estricto, pero nunca me dijeron te vamos a hacer una capacitación para explicarte como se trabaja aquí, nada, nada, ni siquiera había sala de artes. El inspector cuando llegué me la prometió, pero nunca la tuve, después el 2016 se desocupó una sala en el segundo piso, ya que parece que no cumplía con las medidas que tenía que tener una sala y no la iban a ocupar, ahí me dijeron esa puedes usarla como sala de artes, me acuerdo que el cuarto medio me hizo dibujos para la sala y después me acuerdo que se anegó una sala de segundo medio y los trasladaron a la sala de artes. Finalmente, nunca tuve una sala donde trabajar

I: o sea no se te prestó ningún tipo de acompañamiento, algún profe más antiguo que te fuera explicando cómo funcionaba el colegio

E5: no, nada, yo iba preguntando, principalmente a fin de semestre cuando había que cerrar los cursos, yo iba preguntando ¿cómo se hace? ¿qué se hace?

I: ¿a quién le preguntabas?

E5: a una profe de básica me acuerdo, que me ayudo mucho y al inspector sobre todo cuando había cosas que tenían que ver con la organización del colegio, cuando me iban pasando las cosas yo iba preguntando, de hecho, muchas veces me salí de la sala para preguntarle al inspector

I: ¿ibas respondiendo a la emergencia?

E5: sí, porque inducción nada, porque los profes que me ayudaba eran de buena onda en realidad

I: en relación a tu trabajo profesional ¿quién era tu jefe directo?

E5: no tenía jefe directo, el 2015 había una coordinadora de lenguaje y el 2016 había una jefa de UTP, pero no había nadie encargado del departamento de artes

I: ¿a quién recurrías?

E5: generalmente recurría al inspector general, si necesitaba algo académico recurría a la jefa de UTP, pero en otras cosas al inspector

I: ¿el colegio contaba con instrumentos formales para evaluar a sus profesores?

E5: el 2015 no nada, el 2016 la jefa de UTP evaluaba, creo que iba a evaluar el primer semestre y el segundo, pero a mí me evaluó solo el segundo

I. ¿qué se evaluaba?

E5: no me acuerdo, pero no te mostraban la pauta antes o que la mandaran por correo para conocer los criterios a evaluar, sino que después te mostraban tu evaluación, te decían: léela y si estás conforme firmala, te daba la fecha en que te iban a observar nada más

I: en la visita en aula se evaluaba la observación de clases ¿los otros aspectos profesionales cómo se evaluaban?

E5: no, eso no se evaluaba, yo mandaba mi rubrica, pero nadie me decía nada, una vez me dijeron que para que la sala quedara ordenada podría incorporar un indicador con ese aspecto y darle un puntaje

I: Entonces se entiende que no existe un proceso completo de evaluación al desempeño docente, sino que, solamente se realizan algunas evaluaciones de clases

E5: sí, solo nos iban a visitar a la sala una o dos veces al año

I: igual me mencionabas unas reuniones que tuviste con los directivos

E5: sí, eso fue el segundo año al término del primer semestre me llamaron, estaba la directora, el inspector y no recuerdo si estaba la jefa de UTP y ahí me dijeron a grandes rasgos que les gustaba mi desempeño, pero me mencionaron aspectos más personales, por ejemplo, que llegaba a la hora a la sala de clases, que era puntual para llegar al colegio, que era respetuosa, que aceptaba las críticas, pero no era nada metodológico en relación al trabajo de aula, lo único que me mencionaron que tenía que mantener a los alumnos más quietos y la sala más ordenada, más limpia

I: en esa reunión ¿estaban con una rúbrica?

E5: no, me estaban conversando normalmente, así como estamos conversando nosotras ahora,

I: ¿tenían algo escrito?, por ejemplo, nosotros observamos en tal clase una situación que debes mejorar ¿algo así?

E5: no, nada, si era algo súper informal, incluso no tuve que firmar nada

I: y cuándo te realizaron la observación de clases ¿recibiste alguna retroalimentación? O en la reunión con los directivos que te dijeran los apoyos que te iban a brindar

E5: no, en la conversación nada, recuerdo que la jefa de UTP cuando me fue a observar me leyó la evaluación y ahí me señaló lo que había visto, porque no había mencionado el objetivo, entonces lo que pienso que lo demás estaba bien, porque me hizo solo esa observación puntual, así que me imagino que lo demás estaba bien

I: si ella encontró esa debilidad ¿te señalo cuándo te observaría de nuevo para ver ese ámbito?

E5: no, si de hecho por eso iba a realizar una observación el primer semestre y otra el segundo, pero no me acuerdo que pasó que a varios nos corrieron las fechas de las observaciones, entonces a algunos los observaron el primer semestre y a los que faltamos nos observaron en el segundo

I: entonces ¿todos eran observados una vez en el año?

E5: sí, todos tenía una sola observación

I: y en la reunión ¿te señalaron los ámbitos que se esperaba que mejorarás el segundo semestre?

E5: o sea claro, me señalaron que mejorara el aseo en la sala y que mejorara que los niños no fueran tan dispersos en artes, entonces yo les decía: que tenían que ser dispersos en artes, porque era artes, si estuviéramos hablando de matemática, lenguaje, historia que son ramos que uno tiene que estar más concentrado haciendo las cosas, que tiene que estar sentado en su silla lo entiendo, pero es artes, si un alumno me pide trabajar en el suelo, yo lo voy a dejar mientras él trabaje, entonces ellos como que no lo entendían y pensaban que el niños tenía que estar en su asiento, sentado, callado

I: ¿cuándo tenías una necesidad, alguna urgencia en lo académico, lo recibías por parte del equipo directivo?

E5: no, yo igual le preguntaba al inspector y para él todo era peligroso, buscaban el pero del peligro, nunca me apoyaban en lo que pedía, incluso era problema cuándo solicitaba permiso para trabajar en el patio. Recuerdo que cuando solicitaba sacar a los niños en salidas pedagógicas, lo primera era ¿quién va a cubrir los demás cursos?

I: ¿te preguntaban el objetivo de la salida?

E5: no, nada, ni siquiera me decían salga nosotros nos vamos a organizar, lo veían como un problema, principalmente en cuanto a cómo te iban a cubrir, entonces al final uno les preguntaba a los colegas que iban quedando libre por la salida del curso. No daba ninguna facilidad para poder salir con los cursos

I: y si pedías espacios para trabajar dentro del colegio ¿te daban facilidades?, por ejemplo, para realizar exposiciones o intervenciones o si solicitabas algún material

E5: no nada, incluso cuando uno pedía materiales para hacer la escenografía del acto de fiestas patrias era un cacho, había que estar preguntando todos los días si habían comprado el material que se pedía. Con decirte que el 2016 las compré yo y después me reembolsaron, porque me dijeron que no habían podido ir a comprar

I: ¿lograste formar parte de algún equipo de trabajo?, por ejemplo, el departamento de artes

E5: no, solo se trabajaba en conjunto para las fiestas patrias que se hacía un acto y ahí con otros profes se hacía la escenografía

I: ¿en algún momento reunían a las profesoras de artes para que alinearan el trabajo en el subsector?

E5: no

I: ¿sabías quiénes hacían arte en básica?

E5: no, no tenía idea, me imagino que las profes de básica, no sé

I: ¿no se hacía trabajo en equipo?

E5: no, además yo me daba cuenta que a las profesoras de básica no les gustaba hacer artes, era como el ramo cacho, nunca me preguntaron nada

I: ¿algún trabajo interdisciplinario, promovido por el equipo directivo?

E5: no, yo me acuerdo que el 2016 la profe de historia quería hacer una feria costumbrista, porque estaba trabajando con un curso los pueblos indígenas y quería hacerla en conjunto

conmigo, yo le había dicho que bueno, que me dijera cuál era su idea y lo que me tocaba hacer a mí, así que creo que ella preguntó a los directivos y no le dieron permiso, entonces la idea quedó ahí

I: era solo motivación de ella

E5: sí, de ella

I: entonces formalmente no existía ninguna programación de trabajo interdisciplinario o por ejemplo, durante el día del libro que la profesora de artes participe en la ornamentación de la sala con distintos cuentos ahí trabaja la profesora de artes con la de lenguaje juntas

E5: no, nada, lo único que me tocaba a mí era hacer la escenografía de fiestas patrias

I: pero eso no es académico

E5: no, lo otro era a fin de año hacer la escenografía de las graduaciones, ahí se trabaja con otros profesores, pero no era nada que se evaluara a los alumnos

I: ¿cómo era el clima laboral entre los profesores? ¿se prestaban apoyo?

E5: no sé, yo encuentro que había y se hacía una diferencia entre básica y media

I: ¿quién hacía esas diferencias? ¿los profesores?

E5: en las reuniones de profesores, en los consejos, los directivos hacían la diferencia, como que decían: los de básica hacen bien la pega, los otros no, entonces uno decía como uno va a hacer bien o mal la pega si son edades distintas, porque quizás yo puedo decir: cuidar a un niño de seis años a lo mejor es mucho más fácil que cuidar a uno de quince y

quizás no es así, porque yo tampoco lo hago, entonces yo no puedo decir si era así o no, entonces yo sentía que hacían esa diferencia, que siempre los de básica eran los mejores y los de media éramos los malos

I: ¿esa diferencia se percibía en el ambiente entre pares?

E5: es que no nos juntábamos con los de básica, porque ellas siempre estaban en sus salas, entonces si uno necesitaba a alguien, había que ir a la sala de esa profesora. En la mañana todos llegaban a la sala de profesores y saludaban, pero más allá de eso no, era como la cordialidad nada más. Cuando yo llegué tampoco era como acogedor, así como que me dijeran: bienvenida, tú eres la profesora nueva, no nada de eso

I: ¿Cómo era el clima laboral con las autoridades, eran cercanas, amenas, de fácil acceso, se podía dialogar con ellos?

E5: eran de fácil acceso porque no había un intermediario, uno no tenía que pedir hora para hablar con ellas, uno llegaba a la oficina de la directora y si estaba uno pasaba y hablaba con ella, pero así que te acogieran porque uno iba a conversar, eso no, siempre era conversando mientras ella hacía otras cosas. Era de fácil acceso, porque uno podía hablar en cualquier momento con la directora, pero era como si uno fuera a interrumpir, así que poco te tomaba en cuenta

I: ¿te daban confianza, si tenías algún problema, ir a buscar orientación en ellos?

E5: no, si yo llegaba a la directora era quizás porque los otros miembros del equipo directivo no me escuchaban, pero ella tampoco te acogía mucho. Ahora que me acuerdo me pasó un incidente con la profesora de lenguaje el 2016, porque sacó mal unos promedios de su electivo, yo le informé a la jefa de UTP y le pregunté ¿qué hacía?, me dijo: que tenía que resolverlo la profesora, así que le dije a ella. Pasaron los días y ella no

arreglaba las notas, así que pregunté si podía arreglarlo yo y ella me autorizó, al otro día llega la profesora y me increpó porque yo había arreglado las notas, así que le dije a la directora, pero ella no hizo nada, entonces yo sentía que existía como privilegios en esos aspectos, ya que la profe era como intocable

I: ¿esas diferencias se notaban en las decisiones que tomaba el equipo directivo?, por ejemplo, que un profesor pidiera lo mismo que otro y a algunos les dicen que no y a otros que sí

E5: Sí, por ejemplo, algunos pedían permiso para faltar y no les hacían ningún problema, me acuerdo que el 2016 falleció el esposo de mi mamá y hablé con la directora y le avise que me iba y falte como dos días, en esos momentos no pregunté si podía irme o no, avise la situación y me fui, de todos modos, igual envíe actividades para quienes me reemplazaron, pero se notaba algunas diferencias con algunos profesores

I: Sin considerar el tema salarial ¿el colegio ofrecía algún tipo de beneficios a sus profesores?

E5: no, por ejemplo, los interferidos o las vacaciones de fiestas patrias, había que pagarlos con asistir a algunas actividades los sábados o con las reuniones de apoderados, eran compensados, no era nada regalado. En lo económico menos, no había bono por nada

I: durante el tiempo que estuviste en el colegio ¿recibiste algún perfeccionamiento?

E5: No, nada, en enero íbamos solo a hacer el horario hasta la quincena, pero de perfeccionamiento nada

I: Si algún profesor se quería perfeccionar por su cuenta ¿le daban algún tipo de facilidades o apoyo financiero?

E5: Apoyo financiero no, sólo les hacía algunos ajustes en el horario de salida

I: en tu caso particular ¿cómo se llevó adelante el proceso de desvinculación?

E5: no me dijeron nada, yo pregunté en octubre, noviembre, diciembre y me decían que todavía no había definido eso

I: ¿a quién le preguntabas?

E5: a la directora, porque el primer año que yo llegué el 2015 yo le pregunté a ella en octubre y me dijo que le preguntara en la quincena de diciembre, entonces fui en esa fecha y me dijo que sí seguía, entonces al año siguiente hice lo mismo. En todo caso, cuando le pregunté el primer año fue súper informal, recuerdo que le pregunté y ella me dijo casi por la ventana que continuaba, no me comento absolutamente nada de las razones por las que me dejaban

Al año siguiente hice lo mismo pregunté en octubre, noviembre, diciembre y no me decían nada y recién en enero después del año nuevo cuando pregunté me dijeron que no seguía, también fue súper informal, recuerdo que la directora estaba revisando unas cosas y me dijo no que no seguía, pero en ningún momento paro a conversar conmigo, y yo le pregunté las razones, su respuesta fue que iban a renovar toda la planta docente, lo cual era imposible, no me dieron ningún argumento profesional

I: ¿ella fue la única que conversó contigo?

E5: es que como ella es la directora y me dijo que no seguía yo no insistí en conversar con los otros miembros del equipo directivo, después a la semana siguiente en un momento conversé con el inspector y me dijo que le daba pena que me fuera, pero él había observado un cambio de actitud en mí, que me notaba menos motivada, entonces le respondí que si

observó eso me lo debería haber dicho antes, para poder mejorarlo y él me dice que no estaba enterado de la decisión de la directora

I: ¿cómo esas no son decisiones de equipo?

E5: eso fue lo que me dijo él a mí, que no sabía y ya no había nada que hacer, en realidad yo no sé si eso es verdad o no, pero fue su respuesta en ese minuto

I: entonces ¿en el proceso nunca te fueron diciendo las debilidades?

E5: no nada, a lo más me decían que las salas quedaban muy sucias después de mis clases

I: ¿recibiste alguna amonestación?

E5: no, nada por escrito, solo la limpieza de la sala pero verbalmente

I: en términos profesionales ¿cómo evalúas tu experiencia de haber trabajado en esa institución?

E5: buena y mala. Buena porque me sirvió para tener experiencia y mala por la forma en que me desvincularon sin darme ninguna razón profesional de mi desvinculación y tan informalmente casi como una conversación de pasillo, más encima en enero cuando es muy difícil buscar otro trabajo

I: Gracias

14.2.2 Entrevista n°6

Cargo que desempeñó en la institución: Profesora de Enseñanza Media Lenguaje

Años que trabajó en la institución: 1 año

I: ¿entre qué años trabajaste en el colegio?

E6: 2017 completo, llegué en marzo y el contrato duraba hasta el 28 de febrero 2018

I: ¿qué tipo de contrato tuviste durante ese período?

E6: plazo fijo, el cual no se me renovó

I: ¿cómo llegaste a postular a esta institución?

E6: Un amigo me avisó que había una vacante disponible en el establecimiento, yo en ese entonces trabajaba en otra institución y como me convenía económicamente me cambié, era una renta un poco más alta de la que yo tenía antes

I: ¿partiste en marzo?

E6: sí

I: ¿antes que comenzaran las clases?

E6: después, una semana aproximadamente, fue un dato que me llegó a mí

I: cuándo llegaste a postular a la institución ¿qué sabías de ella?

E6: sabía que estaba en Maipú, no sé si decir exclusivo, pero si era bien selectivo, estaba cerca de mi casa, tenía buenos niveles académicos, buenos resultados en el SIMCE y PSU, esa era la información que manejaba

I: cuando dices que era selectivo ¿te refieres al perfil de alumno?

E6: claro, el perfil de alumno era bastante bueno, no era mayor de treinta alumnos por sala, ideal para hacer clases, respetuosos, a eso me refiero, no era vulnerable, los alumnos tenían un nivel cultural bueno

I: es decir, tu manejabas el contexto social del establecimiento, además de los resultados académicos

E6: claro

I: me puedes ir contando las etapas que tuviste que pasar en el proceso de postulación

E6: bueno cuando me contacte con el establecimiento, me entrevistó la jefa de UTP, me contextualizo el colegio en cuanto a lo académico, también me comentó las horas que iba a tener, mi horario de trabajo

I: entonces tú postulas, tu curriculum llega a través de este contacto que tenías en la institución y te llaman a una entrevista

E6: claro

I: después de la entrevista ¿qué otro proceso tuviste que pasar?

E6: luego fui a hablar con la jefa de administración, porque me interesaba saber cuánto iba a ser la remuneración, entonces la jefa técnica me recomendó a pasar al área de administración para que me orientaran cuánto iba a ser mi sueldo. La jefa de UTP, posteriormente se contactó conmigo para preguntarme si aceptaba o no el cargo

I: ¿cuánto tiempo después?

E6: inmediatamente

I: ¿no tuviste que pasar por otra entrevista?

E6: no, la jefa de UTP, administración y luego me llamaron para trabajar

I: tú me dices entonces que el colegio te atrae por la cantidad de horas que te ofrecen

E6: sí porque la renta era mayor al trabajo que tenía anteriormente, yo renuncié al trabajo, para aceptar esta oferta y como eran más horas yo renuncié a la escuela en que trabajaba

I: Una vez que ya decides cambiarte, aparte de la renta ¿te ofrecieron algún tipo de beneficio o incentivo?

E6: Uno de los beneficios era el desayuno y el almuerzo que lo daba el establecimiento y no era descontado de mi sueldo

I: ¿Sólo eso?

E6: Sí, solamente eso

I: Una vez que comenzaste a trabajar en el colegio ¿te presentaron algún documento oficial con el perfil docente o las funciones que debías desempeñar?

E6: Un documento con esos datos no, solamente el contrato, nada más

I: El contrato define criterio más contractual, pero en términos de detalles del cargo que ibas a desempeñar, por ejemplo, algo que diga: este es un colegio católico, por lo tanto, los profesores deben asistir a misa ¿te presentaron algún documento interno de ese tipo?

E6: no, como documento interno no existía ninguno, todo fue verbalmente, no vi ningún documento donde se me planteara como era el perfil del profesor, lo único que vi una vez fue un power point que hablaba del uso del celular que el profesor no podía andar con el celular, algo así que no podía usar el celular en clases, tomar a tiempo los cursos, pero fue un ppt no vi un documento oficial

I: ¿eran más que nada normas no un perfil propiamente tal?

E6: claro, un documento oficial no existía

I: y cuando comenzaste a hacer tus clases ¿recibiste algún tipo de inducción o acompañamiento que te permitiera conocer las instalaciones, los recursos, los cargos que te familiarizaran con el colegio?

E6: no, ninguno

I: y si necesitabas alguna ayuda ¿a quién le preguntabas?

E6: me dirigía a la jefa de UTP

I: en relación al trabajo específico que realizabas en el colegio ¿quién era tu jefe directo?

E6: era la jefa de UTP

I: durante el tiempo que trabajaste en el colegio ¿la institución tenía instrumentos formales y oficiales que permitieran evaluar tu desempeño?

E6: No vi nunca una pauta de evaluación, al menos si había no se consensuó en las reuniones de profesores, yo no la vi, tal vez si había una pauta, pero nunca la pude leer, yo no tengo conocimiento de ella

I: ¿y tú fuiste evaluada durante el tiempo que trabajaste en el colegio?

E6: tuve un acompañamiento, pero fue mínimo de la jefa de UTP, fue como dos veces

I: ¿iba a acompañarte o a evaluarte?

E6: no, a acompañarme, no me evaluaba nada

I: ¿llevaba alguna pauta?

E6: no, no llevaba nada

I: ¿cuál era la razón por la que te acompañaba?

E6: yo le comenté que había tenido unos problemas disciplinarios y necesitaba acompañamiento en el aula, entonces ella asistió para ver lo que estaba sucediendo y tener una visión más objetiva de como poder enmendar esa situación

I: ¿el acompañamiento nace como una necesidad tuya?

E6: claro, como docente

I: ¿cómo se evaluaba tú desempeño docente?

E6: la persona encargada de evaluarme supongo que era el jefe técnico, pero si me pregunta por algún instrumento de evaluación, no tengo idea, porque si ella lo tenía a mí no me lo dio a conocer, no se entregó nada

I: cuándo la jefa de UTP te acompañó al aula ¿te hizo algún tipo de retroalimentación?

E6: sí, pero escasa, pero no me mencionó aspectos que debía mejorar de mis clases, nada técnico, como mejorar el inicio de la clase o proponer otra actividad para motivar a los estudiantes, no, no había ningún tipo de retroalimentación tampoco, yo no vi un apoyo técnico

I: mientras trabajaste en el colegio ¿formaste parte de algún grupo de trabajo?

E6: no, yo era profesora de lenguaje en media y era la única así que no había trabajo por departamento que pudiera hacer con otra persona, no tenía paralelo, o sea había una profesora que hacía los diferenciados, pero nunca nos reunimos a trabajar y en los consejos de profesores sólo se veían los aspectos disciplinarios

I: ¿y con las profesoras de básica, para articular el trabajo entre básica y media?

E6: no, nada trabajaba sola

I ¿cómo era el clima laboral dentro de la institución?

E6: no, era muy bueno en realidad

I: ¿entre pares?

E6: el colegio es pequeño y había varios grupos, a pesar que era pequeño y había pocos profesores había grupos muy cerrados, a veces uno llegaba a la sala de profes y algunos saludaban, otros no, entonces era complejo

I: ¿y con los directivos?

E6: la directora siempre gritaba en los pasillos, no hablaba, no daba a conocer nada, no daba confianza tampoco

I: ¿la directora intervenía en los temas técnicos, proponía metas?

E6: no, nada

I: ¿cuál era la función de la directora dentro del establecimiento?

E6: no me queda claro, nunca me quedó claro

I: ¿Quiénes formaban el equipo directivo?

E6: la directora, el inspector general y no sé si la UTP y la jefa de administración

I: ¿los roles estaban definidos?

E6: si, los roles se notaban, sin embargo, yo nunca acudí al inspector general ni a la directora, siempre me apoyaba un poco más con la jefa técnica

I: ¿y por qué no acudías a esas personas?

E6: porque no me daban confianza

I: ¿eran personas presentes dentro de la institución?

E6: la directora se destacaba por estar presente, nunca faltaba, siempre llegaba de las primeras al establecimiento, yo la veía a la entrada de la escuela, sin embargo, al inspector yo nunca lo vi, él sí que para mí es una función desconocida, yo no sé qué hacía, como intervenía, además, tengo entendido que aparte de ser inspector también era el encargado de convivencia escolar, entonces realmente nunca entendí sus funciones como encargado, porque tuve muchas situaciones donde pudo haber intervenido y nunca lo hizo

I: si me dices que la directora era presente, pero no intervenía ¿en qué se notaba su presencia?

E6: ella en realidad intervenía en la disciplina y el orden del colegio que todo funcionara

I: ¿cuándo tenías problemas de disciplina con un alumno recurrías a ella?

E6: es que no había problemas tan graves para que uno tuviese que ir a buscar a un directivo

I: sin considerar el tema salarial ¿había beneficios extras que te asignara el colegio?

E6: ninguno, solamente el desayuno y el almuerzo, nada más

I: durante el tiempo que estuviste ¿recibiste algún tipo de perfeccionamiento?

E6: ninguno, de hecho, lo encontraba súper inusual, porque en todas las escuelas que trabajé siempre la semana de enero era obligatorio ir a un perfeccionamiento y esta es primera vez no, nos tienen hasta el quince de enero cumpliendo horario prácticamente, porque uno deja todo terminado a penas se van los alumnos, entonces íbamos a cumplir horario, no hay ningún tipo de perfeccionamiento, si teníamos todo al día nos dejaban cumpliendo horario normal

I: en cuanto a la desvinculación ¿cómo se llevó adelante ese proceso?

E6: a mi nunca me dijeron que estaba desvinculada

i. ¿no te informaron?

E6: no me informaron, yo tampoco consulté, en ese tiempo yo ya tenía visto como objetivo irme a una escuela municipal, en diciembre ya había postulado a otra escuela y me había ido bien, entonces yo sabía que me iba sí o sí, sin embargo, a mi nadie me dijo que no seguía

I: ¿tampoco renunciaste?

E6: no, tampoco renuncié

I: entonces ¿cómo sabes que no vas a seguir?

E6: bueno, no tenía mucha empatía con la directora, por lo tanto, percibía que no iba a estar, así que me daba igual, porque ya había encontrado trabajo, pero, por ejemplo, la directora no me saludaba en las mañanas, no me dirigía la palabra, por ese lado me daba cuenta que no seguía

I: ¿no recibiste ninguna razón profesional?

E6: no, nada, ni siquiera una carta de aviso previamente o algún llamado a la oficina, que me informaran, nada

I: y durante el tiempo que estuviste ahí ¿se te informaron algunas situaciones que te hicieran pensar que te iban a desvincular?

E6: yo tuve durante el año un par de licencias entonces me mandaban correo electrónico y la directora me decía que, si yo tenía tantas licencias médicas, debía buscar, otro tipo de actividad y no seguir en la docencia, si mi salud no me acompañaba

I: ¿y eso te lo daban por escrito?

E6: por correo electrónico, por lo tanto, yo pienso que ese era motivo para no seguir, pero tampoco existió una instancia formal donde se me informara, los motivos por los que no iba seguir, si no, que en el momento que yo faltaba me llegaba ese tipo de correo electrónico, donde decía que mi salud no era compatible con la docencia

I: ¿y otro tipo de información acerca de otras dificultades más allá de las ausencias?

E6: no, frente a mis practicas pedagógicas nunca recibí ninguna crítica ni positiva ni negativa, ni siquiera por los alumnos, nada, por dominio de grupo, nada

I: y durante el tiempo que trabajaste en ese lugar ¿recibiste alguna amonestación formal?

E6: ninguna, tampoco, solamente los correos electrónicos cuando tenía mis licencias médicas, dónde la directora se molestaba porque yo faltaba, siendo que tenía las licencias médicas

I: ¿pero no eran amonestaciones?

E6: no, ningún papel escrito, ningún memo, nada de ese tipo

I: en términos profesionales ¿cómo evaluarías la experiencia de haber trabajado en el colegio?

E6: a pesar de los aspectos que tuve con la directora a mí me gusto bastante trabajar ahí, porque la calidad de los alumnos es buena, me permitió mejorar mis practicas pedagógicas, por lo tanto, fue una buena experiencia, a pesar de todo lo otro, de no poder conversar con la directora, de los tratos, a mí me gustó haber trabajado ahí, me sirvió para mejorar mis prácticas, mi desempeño, fue bueno, en lo académico fue excelente, pude mejorar harto, ahí hacia hartas clases de PSU y nunca había hecho PSU y eso me ha ayudado hasta el día de hoy, sigo haciendo PSU, gracias al colegio, gracias a los niños que eran muy bueno y ellos exigían que los profes estuvieran a la altura de ellos, entonces en ese aspecto estoy súper agradecida de haber trabajado ahí. Los alumnos me dieron la posibilidad de hacer debates, cafés literarios, muchas actividades a nivel académico, que tal vez en otro lugar no hubiese desarrollado, sin embargo, la gestión del colegio, los tratos de parte de la directora empañan todo lo positivo que uno pueda encontrar

I: ¿profesionalmente la experiencia es buena?

E6: claro, incluso los alumnos te permiten hasta aprender, sin embargo, la convivencia con los pares, el clima laboral que se da, los tratos por parte de los directivos, no es muy bueno, no es un colegio que, de mucho trabajo, los niños se portan bien, no hay problemas

de disciplina graves como se ven en otras escuelas, pero pudiera ser mejor en el tema del trato. Yo tuve otras colegas que se fueron del colegio, ellas pensaban que iban a quedar y fueron a preguntar y les dijeron que no iban a quedar, nadie las llamo, nadie les informó, si ellas no se acercan hasta el día de hoy están esperando una respuesta de que, si quedan a no, por lo tanto, esas son falencias que podrían mejorarse

I: pensando en una proyección profesional ¿tú crees que quedándote podrías haber crecido profesionalmente?

E6: no, es un colegio que no me hubiese permitido ejercer más allá, quizás es para quedarse un par de años, tener un poco más de estabilidad laboral, sin embargo, no me hubiese permitido crecer profesionalmente, si no eran capaces de hacer un perfeccionamiento en enero, no me hubiesen enviado a perfeccionarme de otra forma, no, si no era por mi cuenta yo no tenía ayuda del colegio

I: ¿tú sabías de colegas que se perfeccionaran en el colegio?

E6: sí, se de gente que de forma individual se perfeccionó, postulo a becas, pero inclusive yo misma terminé mi magister el año pasado, pero no recibí ningún apoyo del colegio, de ningún tipo, ni económico, ni moral, nada, el colegio no dice vamos a postular a una beca, vamos a ver si es compatible con el horario, alguna beca de CPEIP, no hay posibilidades de nada, no hay forma de crecer profesionalmente

I. Muchas gracias

14.2.3 Entrevista n°7

Cargo que desempeñó en la institución: Profesora de Artes Visuales y Tecnología

Años que trabajó en la institución: 1 año

I: ¿entre qué años trabajaste en el establecimiento?

E7: Yo llegué a principios del 2018 y mi contrato venció en febrero del 2019

I: ¿qué tipo de contrato tenías?

E7: contrato a plazo fijo

I: ¿cómo llegaste a postular a la institución?

E7: por un anuncio en el diario, postule y como el 15 de enero me llamaron a una entrevista, ese día había varios profesores, pero la única profesora de artes era yo

I: ¿para ti el colegio era desconocido?

E7: sí desconocido, de hecho, yo no quería ir, porque como quedaba en camino a Melipilla pensaba que era lejano y bueno para asegurar el trabajo fui, llegué, me gusto y como tengo auto decidí quedarme. El colegio tiene ese problema, que es poco accesible el lugar donde está, me imagino que para la gente que llegaba a pie era complejo porque es a tras mano, no llega locomoción, hay que caminar hartito desde camino a Melipilla hacia adentro, ni siquiera hay veredas por donde se camina, es peligroso y eso también es un factor que uno ve cuando va a trabajar a alguna parte

I: tú llegaste a postular sin saber nada de la institución

E7: no nada, una ex colega que conocía el colegio me dijo que ahí pagaban bien, pero no pagaban bien, pagaban el mínimo del valor hora y subía un poco más por los bonos

I: ¿enviaste el curriculum por mail?

E7: sí por mail y me llamaron a una entrevista tres días después. Cuando llegue a la entrevista había varias personas postulando, pero yo era la única de artes. No hicieron pasar a una sala, presentarnos y como yo era la única de artes pensé: aquí voy a la segura

I: después de esa reunión con todos los postulantes ¿qué proceso siguió?

E7: después los profesores por áreas se fueron para ser entrevistados por distintas personas, con la coordinadora se fueron algunos, con profesores que trabajan ahí se fueron otros y yo me fui con la directora y el inspector general y ellos me entrevistaron primero de las personas que nos fuimos con ellos

I: tras la entrevista ¿tuviste que hacer otro proceso, alguna prueba o clase demostrativa?

E7: no, nada, de hecho solo me preguntaron las razones por las que me había ido del otro lugar y yo les dije que era porque había hecho una renovación de los docentes, donde se habían ido como 40 profesores, vieron mi curriculum donde aparecen todos los lugares donde he trabajado, yo ya tengo 13 años de experiencia, vieron que en todo los trabajos aparece el teléfono y recuerdo que ellos me dijeron: es bueno que no ponga referencia, sino que pone los teléfonos donde trabajó, así uno puede llamar a cualquier lugar y yo estoy tranquila de mi trabajo, pero que me preguntarán algo como la forma en que hacía mis clases, no, nada de eso. Me acuerdo que la directora me habló que los niños eran muy tranquilos que se podía trabajar muy bien y recuerdo que me hablaron mucho de la

profesora anterior que los había dejado desde octubre porque presentó una licencia y eso me sorprendió que me hablaran mucho de la persona que estaba antes

I: después de la entrevista ¿te dijeron inmediatamente que estabas seleccionada?

E7: sí, me avisaron en ese mismo instante, porque recuerdo que me presentaron a la administradora y ahí me dijeron que me llamarían el 28 de febrero para firmar el contrato y que ahí debía llevar toda la documentación

I: ¿porqué decides quedarte trabajando en ese colegio y no buscar otra opción?

E7: para asegurar mi tranquilidad de vacaciones más que nada, me aseguro aquí y me relajo para irme de vacaciones

I: pero si aparece otro trabajo en febrero podrías haber dicho que no ¿existía algún tipo de atractivo para decidir quedarte?

E7: para mí el atractivo fue que me confirmaran inmediatamente y que me dijeran que los niños eran tranquilos, que había un muy buen ambiente académico, que los niños no eran peleadores y que había un bajo número de niños por sala, yo creo que ese era el principal atractivo

I: ¿nada económico?

E7: no, principalmente el ambiente para desarrollar la clase, porque a mi opinión eso ayuda a que la clase sea más personalizada

I: al comenzar a trabajar en el colegio, los primeros días ¿te presentaron algún documento con el perfil del cargo del profesor de artes, las competencias que debías tener, tus responsabilidades?

E7: no, nada, solo la entrevista que tuve con la directora donde me decía lo que no quería, comparándome con la profesora del año anterior y como yo nunca he tenido los problemas que me mencionaba ella, como que no me asusté, además que tengo experiencia. Me mencionó mucho el tema de la disciplina que me atrajo, pero nunca me entregaron algún documento

I: ¿se cumplió con lo que te ofrecieron en la entrevista?

E7: en los niños sí, porque eran un amor, pero había una gran desorganización administrativa, recuerdo que el primer día de clases ni siquiera se hizo un acto donde se le diera la bienvenida a los niños o se presentara a los docentes nada y ahí yo empecé a encontrarlo raro, en esas cosas me fui dando cuenta que había cosas que funcionaban muy mal, por ejemplo, el sonido en los actos, no había una gestión que se preocupara que esas cosas resultaran bien, sino que todo era por el esfuerzo y sacrificio de los profesores, eso me fue pareciendo poco encantador y desordenado

I: en los primeros días que llegaste ¿recibiste alguna inducción o algún tipo de acompañamiento?

E7: no, nada, ni siquiera una supervisión de clases, nada, que me hicieran una evaluación docente, nada, decirte la forma en que se llenaba el libro, mostrarte las instalaciones nada, no me dieron casillero, no tenía donde guardar los trabajos. La sala de profesores era muy helada, muy fría, poco acogedora y ahí me enfermé a principios de año, no había calefacción, no había estufa, una profesora tuvo que traer la estufa de su casa, no había hervidor yo lleve uno, en esas cosas era bien precario, no alcanzaba ni las sillas para todos

los profesores. Otra cosa no podía usar la sala de computación porque el horario ya estaba asignado para la básica, después al final hablando con algunos colegas, logré un espacio para hacerle la clase de tecnología a la enseñanza media

I: ¿había pocos recursos?

E7: pocos recursos y los poco que había estaban mal mantenidos, no había señal de internet, había datas que no funcionaban bien a principios de año ni siquiera había jefe de UTP, este llegó como a principios del segundo semestre, entonces había muchas cosas que no estaba supervisada y eso a mí me ponía un poco nerviosa

I: ¿quién era tu jefe directo?

E7: la directora y después el jefe de UTP y el inspector general

I: ¿para tratar cualquier asunto?

E7: depende de que se tratara, pero yo siento que con la directora se podía resolver más rápido, entonces uno se acercaba más a ella

I: ¿el colegio contaba con instrumentos formales de evaluación docente, pautas de observación de clases o pautas de observación de desempeño?

E7: yo nunca las vi, porque se evaluó a algunos profesores de otras asignaturas, pero artes y tecnología nunca fue evaluada, a mí nunca me fueron a observar y tampoco se me mostro un documento con el cual evaluaban

I: a las personas que sí se les evaluó ¿sabes si les mostraban algún instrumento formal?

E7: que se los hayan mostrado previamente no, ese instrumento lo tenía solamente el jefe de UTP

I: ¿cuál era el criterio para observar a algunos profesores y a otros no?

E7: se anotaban, se acordaba previamente

I: si a ti no se te observó en clases ¿se te hizo alguna evaluación de desempeño?

E7: no, nada, jamás, nunca me llegó un memo, nada

I: ¿no se te aplicó ningún tipo de evaluación formal por parte de la institución?

E7: no, nada

I: ¿quién era el encargado de hacer las observaciones y las evaluaciones de desempeño en el colegio?

E7: el jefe de UTP que llegó en el segundo semestre

I: ¿solamente él?

E7: sí solamente él, en el primer semestre no se observó a nadie. Una cosa se observó era que los directivos cumplían como varias funciones, por ejemplo, el jefe de UTP veía si los profesores tomaban el curso a la hora, que esa es labor de inspección, los roles no estaban definidos, por eso era un desorden

I: ¿tú sabes si a los profesores que se les observó recibían retroalimentación?

E7: no lo sé

I: en tu caso ¿cuándo hacías algún trabajo con los alumnos se te preguntaba lo que estabas haciendo o recibías algún tipo de felicitación?

E7: por parte de los directivos no, solamente por parte de los colegas, pero por parte de los directivos nada, ni siquiera cuando hice una exposición

I: ¿cuándo tenías alguna necesidad o alguna dificultad a quién recurrías?

E7: a la directora cuando ella no estaba al inspector general y en última instancia al jefe de UTP

I: en esas instancias ¿recibías apoyo?

E7: no, por ejemplo, hice salida pedagógica con los cursos y en alguna instancia lleve a más de un curso con casi 50 estudiantes y nadie me acompañó, nunca me dejaron ir con otro profesor, porque el profesor debía quedarse con los cursos y yo era profesora nueva, ni siquiera me conocían a mí, por suerte yo me manejo bien, por último, un inspector de patio, no nada, no me dejaron llevar a nadie. Ni siquiera me pidieron una guía nada

I: durante el tiempo que estuviste ahí ¿lograste formar parte de algún equipo de trabajo?

E7: tuve muchas ideas, pero por tiempo no se concretizaron y como nadie lo exigía finalmente no hicimos nada. Yo hice clases incorporando varios elementos de otras asignaturas, pero no en conjunto, no existía ninguna instancia de consejos de profesores, donde pudiéramos coordinar nuestro trabajo. Nunca supimos si los consejos de profesores era parte de las horas no lectivas, porque no se nos pagaba por el consejo de profesor. A mí en otros lugares se me pagaba por el consejo de profesor, teníamos consejo de profesor

una vez a la semana y no nos pagaban por el e incluso nunca estaba establecida la hora de termino, había consejos que terminaban como a las seis de la tarde y había colegas que no tenían horario hasta esa hora

I: ¿en esos consejos se les daba la instancia para trabajar en conjunto?

E7: no, no se hablaba de trabajo en equipo

I: el clima laboral entre pares ¿cómo era?

E7: yo lo encontraba bueno, porque cuando yo tenía dudas los profesores siempre me ayudaban, que es una cosa de las que siento no seguir trabajando, el clima laboral con los profes, obviamente no con todos uno se lleva muy bien porque así es la vida, pero tampoco era malo, siempre habían risas, los profesores hombres se juntaban y tiraban tallas como niños, nosotras también compartiendo, esas cosas eran bien bonitas, no había una mala onda en cuanto a los profesores, había un buen equipo humano en el sentido de pares

I: ¿con las autoridades cómo era el clima laboral?

E7: malo, porque había gritos por parte de dirección, yo una vez escuche por parte de la directora un portazo a una colega por un problema de un hervidor, una cosa simple y eso yo encontraba que no era grato. El inspector general, no resolvía las cosas cuando había un conflicto con los apoderados, no les brindaba apoyo a los docentes, yo siento que él trataba al apoderado como un cliente, como parte del servicio que ellos entregan. El jefe de UTP se notaba que tenía poca preparación, en el trato el jefe de UTP era un poco más amable, te podía llamar la atención, pero no con gritos, eso no corresponde en el trabajo y el inspector también había momentos que se alteraba, no gritaba, pero era muy llevado a sus ideas, entonces tampoco se podía llegar a un acuerdo con él y la directora gritaba,

yo nunca tuve problemas con ella, pero sí la vi gritar a los profesores, eso no corresponde porque no somos niños

I: independiente del tema salarial ¿el colegio contaba con beneficios o incentivos para los profesores, días administrativos, bonos por desempeño, posibilidades de perfeccionamiento, etc.?

E7: nada, no existían los días administrativos, ni siquiera a la celebración del día del profesor fuimos, no había instancias para nada, me acuerdo que ofrecieron un almuerzo el día que el ministerio da feriado a los profesores y decidimos no asistir así que finalmente no se hizo nada

I: ¿incentivos?

E7: no nada, por ejemplo, yo quiero hacer la evaluación docente y ellos tampoco están inscritos en la carrera docente para realizarla

I: durante el tiempo que estuviste en el colegio ¿recibiste algún tipo de perfeccionamiento?

E7: nada, incluso en enero, ocurrió algo que yo encontré falto a la ética, mantuvieron a los profesores hasta el 10 de enero sin perfeccionamiento, se nos pidió llenar unas plataformas que son parte de los mismos sostenedores en la cual teníamos que subir nuestras planificaciones clase a clase, que es catalogado como agobio laboral, nosotros no estábamos de acuerdo y finalmente lo hicimos igual, yo lo hice porque pensaba que si no lo hacía me iban a echar, hice ese trabajo y me despidieron igual, me informaron ese mismo 10 de enero y la carta me llegó dos días antes a la casa.

I: ¿si alguien se quería perfeccionar por fuera?

E7: tenía que hacerlo por su cuenta, yo creo que los profesores a plazo fijo deben ser más difícil, ningún tipo de facilidad, nada

I: en tu caso ¿cómo se llevó adelante el proceso de desvinculación?

E7: horrible, nunca se había sucedido algo así, a mí me llegó la carta con desfase como el 8 de enero, pero con timbre del 27 de diciembre, me mantuvieron hasta el 10 de enero, dos días antes cuando me llega la carta yo voy a hablar con el inspector, que en esos momentos era el encargado del colegio en reemplazo a la directora que se encontraba con licencia médica y él me dice: que se hará una reunión con la directora y que el 21 de enero nos iban a avisar, ya que en esa fecha supuestamente volvía la directora, entonces yo le dije: qué cómo era posible que nos avisaran tan tarde, porque uno debe buscar trabajo en otra parte y si uno no continuaban porque no nos decían pronto. Él insistió que no me podía decir nada, entonces en la tarde se acerca a mí y me dice que va a ver la posibilidad que nos avisen antes. Al otro día el jefe de UTP, me informa que no continuaba, ni siquiera el inspector que en esos momentos era el responsable del colegio, después que yo hice todo el trabajo en la plataforma de las planificaciones él me dice que no continuaba, me tuvieron hasta el 10 de enero, sin saber si continuaría o no

I: ¿cuáles fueron las razones para desvincularte?

E7: ese día 10 de enero cuando me informaron me dijeron que no tenía dominio de grupo, siendo que yo hice salidas pedagógicas con grupos grandes de alumnos sola y nunca tuve problemas, cuando le refute ese argumento, me dijo que me demoraba mucho en tomar el curso. Encuentro que eso fue poco ético y poco humano, ya que uno recién en esa fecha debe comenzar a buscar trabajo

I: durante el año ¿se te evidenció que era un problema lo tarde que llegabas a los cursos?

E7: no, nunca me dijeron nada, una advertencia o un memo, nada, encontré que el trato con los docentes era malo, porque a varios colegas los despidieron así. Yo intuyo que me despidieron por un problema que tuve con un niño que era amigo y del mismo curso que el hijo del inspector y la administradora que sus apoderados fueron a reclamar, pero a mí eso nunca me lo dijeron, encontré que era una falta de honestidad por parte de los directivos. Quizás llegué atrasada unos minutos, pero no era constante, por ejemplo, que se amonestara por eso

I: en términos profesional ¿cómo evaluarías tu experiencia de haber trabajado en esa institución?

E7: profesionalmente, rescato a los niños, ya que eran niños que mostraban mucho interés por aprender, se portaban muy bien en las salidas pedagógicas, llegaban todos con sus materiales, la buena relación con los colegas, eso rescato, pero en lo profesional que el colegio ofreciera instancias para mejorar profesionalmente, nada, los tratos por parte de los directivos eran malos o lo precario en la infraestructura, aparenta un colegio bonito, pero hay instalaciones muy malas.

I: Muchas gracias

14.2.4 Entrevista n°8

Cargo que desempeñó en la institución: Profesora de Enseñanza Básica

Años que trabajó en la institución: 1 año

I: ¿Entre qué años trabajó usted en el colegio?

E8: el 2017, todo el año 2017

I: ¿Solamente el 2017?

E8: Sí

I: y en ese año cuando trabajó ahí ¿qué tipo de contrato tuvo?

E8: Contrato a plazo y era contrato anual

I: ¿Cómo llega usted a postular a esta institución?

E8: La verdad es que dejé curriculum en todo el radio donde yo vivo, en los sectores que me quedaran más cerca, en varias partes y dentro de ellas este colegio. Cuando dejé el curriculum me llamó la atención el colegio, así que tenía hartas expectativas

I: ¿no fue a través de un aviso?

E8: no fue un aviso, tampoco un contacto que alguien me haya avisado que necesitaban profesores en ese colegio, no, yo consideré la cercanía del lugar donde vivo y deje curriculum en distintos colegios, pero cuando entregue el curriculum en este colegio sí

reconozco que me llamó la atención, me interesó, no como en otros lugares que uno deja no más, me llamo la atención el colegio

I: En relación a la institución, antes de trabajar ahí ¿qué sabía de ella?

E8: No conocía mayor información a pesar que vivía tan cerca, solamente sé que tenía un vago recuerdo de haber escuchado a alguna persona o un par de personas que era un colegio chiquitito que partió como una casa, eso es como lo que yo recuerdo, que era una escuelita y que de a poco fue creciendo

I: Y cuándo deja el curriculum y me menciona que el colegio le llamó la atención ¿qué fue lo llamativo?

E8: La verdad, la infraestructura la apariencia del colegio, la entrada fue como impactante, aquí da la impresión que el perfil de niños es quizás un poco mejor, por el letrero que hay afuera en la calle principal uno hace esa relación que dice excelencia académica, buenos resultados en la PSU, y creo que también era inglés, eso es lo que manifiesta el cartel que está en el camino principal, que es como el enganche comercial que tiene el colegio, entonces yo hice esa relación aparenta una buena infraestructura, puede ser un lugar cómodo para trabajar los profesores donde existan los recursos adecuados

I: Una vez que deja el curriculum ¿cómo fue el proceso de postulación?

E8: Dejar el curriculum fue el primer paso, luego me llamaron a entrevista, dí la entrevista con la coordinadora académica y también se acercó la directora

I: ¿En la primera entrevista?

E8: Sí en la primera entrevista se acercó la directora para conocerme también

I: ¿la directora formaba parte del equipo de la entrevista?

E8: Ella no me hizo preguntas en general, estuvo de oyente observadora y reconfirmando la información de la coordinadora acerca de las necesidades del colegio y que perfil de profesores se necesitaba, fue más de observadora y de oyente

I: esa fue una primera entrevista ¿y luego?

E8: no me acuerdo

I: ¿la confirmaron inmediatamente en esa entrevista?

E8: Ah, no me confirmaron al tiro, pero a mí me quedó la sensación de que lo más probable es que quedara, pero fue algo más subjetivo de mi parte, una impresión no más, pensé lo más probable es que me quede, que me haya ido bien, pero después me quedaron de confirmar por sí o por no, eso sí, fue como el compromiso, creo que había tres personas y me iban a conformar

I: Después que la llaman para confirmarle ¿le pidieron alguna clase demostrativa, alguna prueba especial?

E8: No, no hubo prueba de conocimiento, tampoco una clase demostrativa, sino que, lo que me avaló fue el curriculum, que yo tenía 8 años de experiencia, la antigüedad fue importante de aval, creo que eso me favoreció, la experiencia laboral, la cantidad de años trabajados, yo ya tenía ocho años de profesora, por ende uno asume que hay cosas que uno ya maneja en el training del trabajo, más allá de los conocimientos, cómo relacionarse con los niños, como relacionarse con los papas, las atenciones con los apoderados, uno ya tiene más manejo producto de la experiencia laboral, creo yo que fue como fundamental

I: Una vez que la llaman y le dicen: profesora queremos trabajar con usted ¿cómo se lleva adelante el tema contractual? ¿cómo le ofrecen la cantidad de horas, el valor hora?

E8: eso en la entrevista se conversó, yo lo pregunté y también la coordinadora igual me lo informó, yo creo que aunque no le hubiese preguntado igual me lo iba a decir, al tiro me dijo dentro de las condiciones de lo que necesitaba de perfil de profesor, que era para matemática, yo soy generalista básica, pero dónde más me iba a enfocar era en el subsector de matemática. Entonces me manifestaron en la misma entrevista el valor hora y algunos beneficios que tenía al trabajar ahí

I: ¿qué beneficios le ofrecía el colegio para aceptar quedarse?

E8: Una de las cosas que más me gustó de inmediato fue que me comentaron que las horas de los profesores se ajustaran de tal manera de en lo posible no dejar horas libre entre medio de la jornada, ya que son horas que uno después tiene que ir a reemplazar, etc, entonces se ajustaba de tal manera, que por la cantidad de horas podía quedar con un día libre, ya que eran como 34 horas por lo que recuerdo, entonces eso me daba la posibilidad de ajustar el horario a cuatro días y quedar con un día libre lo encontraba fenomenal

I: ¿eso se lo comprometieron desde un principio?

E8: Sí, yo tenía los días lunes libre

I: Una vez que comienza a trabajar en el colegio ¿le presentaron algún documento oficial dónde se estableciera el perfil del profesor, las responsabilidades, ¿sus obligaciones?

E8: No, yo recuerdo lo que estaba estipulado en el contrato de trabajo, pero el contrato tampoco lo firme el primer día, tiene que haber sido a los 15 días o al mes, eso pasa mucho

en los colegios, que uno firma a fin de mes cuándo se va a pagar el sueldo, ahí te hacen formar el contrato

I: el contrato tiene cosas más legales como la jornada, la remuneración, pero ¿el perfil del docente?

E8: No, eso no estaba manifestado en un artículo o informativo, comunicativo para los profesores no, antes de que partieran las clases, antes que ingresaran los niños, se nos hizo una pequeña bienvenida como de una hora, dónde nos explicaron lo básico del reglamento interno, pero muy general, algunas condiciones del colegio, las notas, libro de clases, pero netamente lo administrativo de la labor docente, que uno la sabe, pero que de un colegio a otro cambia, como por ejemplo, el color del lápiz, como ese tipo de cosas que igual son necesarias saberlas antes, pero que son más administrativas, no enfocadas a hacer una charla instruccional sobre el perfil de profesores que requiere el colegio, el perfil de alumno con el cual se va a trabajar que es lo que se puede hacer y que no, no, eso no

I: Una vez que comienza a trabajar, los primeros días ¿recibe algún tipo de acompañamiento por parte de la institución que fuera enseñándole la cultura escolar?

E8: Yo por lo menos sentí apoyo, pero también creo que es mutuo, porque si el profesor no se acerca a preguntar también tiene un grado de responsabilidad, ahora, que podría haber sido más, sí, por supuesto que sí, yo creo que faltó sentirse más acompañada, pero uno entiende que también a los directivos se les hace muy difícil acompañar al docente en la sala

I: ese apoyo que usted de todas maneras siente que recibió ¿de parte de quién vino?

E8: directamente de la coordinadora académica, yo creo que fue una preocupación que ella tenía, el perfil de la coordinadora académica que tenía el colegio, era el de estar

preocupada, por ejemplo, en las mañanas antes de empezar las clases, ella ya estaba ahí, viendo que no falte ningún profesor, ella estaba pendiente de todos los cursos, yo sentía que había una preocupación, uno entiende que hay cosas que se le escapan a los coordinadores por el exceso de trabajo

I: y por ejemplo ¿algún par que tuviera esa función?

E8: No, el colegio no tiene un profesor mentor o de acompañamiento para los nuevos, ni tampoco vi la intención de que lo hubiera, sí estoy bien agradecida de la colega par, del otro segundo en el cual trabajé, mi par fue apoyándome, pero como muy lentamente, así como vamos conociéndonos primero y después te ayuda

I: ¿eso era por un tema personal o institucional?

E8: personal, también de mi parte como yo soy sociable me acercaba a ella y también yo me acercaba a los directivos, ya después uno va conociendo el sistema y por el tiempo uno tampoco va, otro factor era la distancia de donde estaba ubicada la oficina de la coordinadora académica a mi sala que era la última del colegio, entonces eso también limitaba, a veces tenía inquietudes y no iba, lo solucionaba sola, la ubicación es súper importante, eso lo he ido aprendiendo en otros colegios donde he trabajado que los coordinadores están más cerca, las oficinas de ellos están casi al lado de las salas de clases, eso favorece para acudir a ellos en caso de cualquier situación. Lo que, si no sentí apoyo, pero para nada fue por parte de la directora

I: ¿usted intentaba recurrir a ella?

E8: Bueno, también reconozco que los primeros meses también me costó por un tema de afinidad, por el trato, eso me distancia por mi perfil de persona, ahora eso yo sé que son temas más subjetivos, pero había un distanciamiento, yo no me acercaba a ella, no es la

palabra miedo, pero me generaba una sensación de desagrado de incomodidad por mi perfil de persona, entonces yo ni por si acaso le preguntaba a ella, si tenía alguna duda y era mucha la urgencia, me acercaba a la coordinadora académica, pero en ningún caso a ella, creo que es súper importante en una institución el trato y sentía que ella no tenía buen trato con los profesores, entonces al final genera más distanciamiento, no así la coordinadora académica, tiene un perfil muy opuesto, el otro directivo es el inspector sentía que él no solucionaba mucho los problemas, quizás yo soy muy independiente también y eso hacía que yo solucionara todo sola dentro de la sala, porque tengo experiencia también, entonces andar preguntando todo, siento que hay cosas que uno las puede solucionar directamente con los apoderados

I: pero hay situaciones que uno requiere el apoyo o la directriz de parte de un superior

E8: claro, ahí están las dos situaciones, yo con la directora no me acercaba por un tema de trato

I: ese trato ¿era algo personal o algo que se podía ver generalizado?

E8: generalizado, yo trate de analizarlo bien objetivamente, aunque igual es subjetivo porque involucra mis emociones, pero después con el tiempo conversando con los colegas y viendo situaciones me fui dando cuenta que no era sólo mío, era la percepción de los demás colegas, sobre todo de los nuevos, no así de los antiguos, ya que ellos como ya la conocían estaban adaptados, pero tampoco es lo adecuado, porque si yo tengo un jefe que es maltratador físicamente- no digo que sea el caso de ella- me voy a tener que adecuar a él, no, porque hay un límite, entonces después conversando con los colegas nuevos que llegaron teníamos la misma percepción

I: ¿en qué se manifestaba el tema del trato?

E8: en la forma de expresarse, muy dictatorial, ahora yo entiendo que los cargos directivos tienen que ser así, como cualquier jefe en una empresa, pero también hay perfiles de jefe, yo sentía que ella encasillaba en un perfil de jefe muy dictatorial, entonces tenía actitudes de responder muy brusco, su forma de relacionarse con los profesores muy brusca, si ella escuchaba a un profesor riéndose le molestaba, siendo que yo puedo estar trabajando y riéndome a la vez, si ella escuchaba reírse, eso significaba que no estaban trabajando, entonces iba a la sala de profesores y les llamaba la atención a todos los que estuviesen ahí. Ahora, yo no viví mucho eso porque siempre pasaba en mi sala, porque los tiempos con los cursos chicos son más escasos, entonces no tengo mucho tiempo para ir a la sala de profesores, pero las pocas veces que fui y que vi eso no me pareció y también los colegas lo manifestaban, lo conversábamos entre nosotros

I: se percibía eso

E8: claro, conceptos como desagradable, amargada era como típico entre los comentarios de pasillo. En la mañana ella te recibía en la puerta, con una actitud muy brusca o te miraba de pie a cabeza, entonces esas cosas uno quiera o no, aunque uno no quiera mezclar las emociones, igual influyen

I: es el tema más sutil

E8: claro, también veía cuando ella se relacionaba con los apoderados un tono muy brusco, muy marcado, pero yo veía situaciones desagradables y eso genera en uno que después no quiera continuar, por más que con la coordinadora académica yo me haya sentido cómoda con su trato, está la otra parte de desagrado o entraba a la sala y era capaz de llamarte la atención ahí mismo en la sala, eso generó en mí una decisión de no querer continuar, aunque al final mi trato directo era con la coordinadora académica, pero a quienes son más emocionales les afecta la otra parte del trato, yo la verdad como al mes me dije parece que voy a tener que buscar otro trabajo a fin de año, así que igual tenía pensado no continuar

I: ¿el colegio contaba con instancias formales para evaluar el desempeño de los profesores?

E8: Cuando se hizo la evaluación en el aula, tenía una pauta de evaluación, cumplía con ese requisito

I: ¿esa pauta era previamente conocida?

E8: No, no me acuerdo si el día que recibieron a todos los profesores nos mostraron la pauta, uno asumía que era la pauta más tradicional que se ocupa siempre para evaluar y uno más o menos las conoce, si se cumple con el inicio, el desarrollo y el cierre, si el objetivo va de la mano con el contenido que trabaje en la sala, esas cosas

I: ¿se llega con un instrumento, pero no estaba socializado con los profesores?

E8: no era consensuada entre los profesores, sino que era dictaminada por los directivos, esta es la pauta con la que vamos a evaluar a los profesores les guste o no les guste, ordenada por ello, esto es. Igual como yo llegué ese año desconozco si en consejos de profesores anteriores lo hayan consensuado, lo desconozco, pero lo que yo pude ver, es la pauta que está en el colegio y con esa se te va a evaluar

I: ¿esa pauta era en relación a la observación de clases?

E8: Sí

I: ¿quién realizaba la observación de clases?

E8: la coordinadora académica

I: ¿solo ella?

E8: sí sólo ella

I: la observación de clases es un elemento puntual del desempeño docente ¿el resto de los ámbitos cómo se evaluaban?

E8: la única pauta que existía en el colegio era la de observación de clases, para las otras dimensiones no existía ningún instrumento

I: entonces ¿no existía un proceso completo de evaluación del desempeño, más allá de la observación de clases?

E8: no, yo asumo que ese era como el válido para decir si uno era un buen elemento o no

I: ¿qué pasa si justo la observan en un momento que por alguna razón no tuvo un buen día?

E8: de hecho, a mí me pasó, que el único día que me fueron a evaluar en un tercero básico amanecí con mucho dolor de cabeza y se me aviso en el recreo que me iban a evaluar, yo nunca he estado en contra de la evaluación, pero justo ese día andaba con mucho dolor de cabeza y no quise decirle a la coordinadora porque sentí que era como una excusa, entonces hice no más la clase, traté de cumplir lo máximo al respecto y no hice ningún comentario

I: ¿la coordinadora era la única responsable de realizar la evaluación de desempeño?

E8: desconozco si de forma interna ella se coordinaba con la directora, pero la verdad es que lo que yo interpretaba era que esa responsabilidad era sólo de la coordinadora, ella era

la encargada de hacer las visitas de aula, yo no veía una participación mayor de la directora o del equipo directivo y ni hablar del sostenedor, él era ausente y mejor que fuera así porque tengo entendido que su trato tampoco era muy decente, entonces hasta era favorable que no tuviera presencia, yo lo conocí para el día del profesor casi terminando el año, no se acercó a saludar a los profesores nuevo. En sí el equipo directivo y el sostenedor a los líderes del colegio no les interesaban, nunca se manifestó textualmente, pero los profesores lo podíamos interpretar a través de hechos que no les interesaba

I: después que se realizaba la observación de clases ¿se hacía la retroalimentación?

E8: a mí sí se me hizo retroalimentación, pero por mi experiencia las retroalimentaciones son de poco tiempo, hasta incluso el profesor agradece que las retroalimentaciones sean cortitas, ya que siempre hay muchas cosas que hacer

I: ¿qué se hacía en aquellas áreas que eran consideradas más débiles? ¿cómo se coordinaba el apoyo?

E8: la retroalimentación se hacía del momento de la clase, se terminaba la observación y en un recreo o en la tarde, dentro de la misma semana se hacía la retroalimentación, pero que se hiciera un seguimiento de que las partes débiles se hayan mejorado, no, era cumplir con la formalidad de la evaluación, aunque yo que he trabajado en otras realidades es como una constante

I: y en caso de necesitar ayuda en la práctica profesional ¿a quién recurría?

E8: la verdad a mi par más que a la coordinadora ecdémica y porque ella me iba a ayudar más en solucionar ciertos problemas, ya que por ejemplo, la coordinadora académica que había es profesora de media, entonces hay ciertas situaciones que el profesor de media lo ve distinto que de los cursos más pequeños, ahora no siento que me haya entregado

respuestas no adecuadas, no en ningún momento, pero hay situaciones propias del aula que la colega par que trabaja con los niños a la misma edad mía me puede dar mejores respuestas para solucionar algún problema propio de la práctica en sí, porque hay colegios que tienen un coordinador para primer ciclo, otro para segundo ciclo y coordinador de media, entonces eso también un limitante que lo he ido observando con los años, porque los problemas de media son muy distintos que los problemas de los chiquititos de primero básico o segundo básico, incluso los primeros básicos tienen más relación con la articulación de kínder, incluso las coordinadoras académicas que más ayudan en esa parte, son las que han trabajado con kínder y de primero a cuarto, porque es muy distinto en todos los sentidos. Yo creo que la coordinadora académica no me vio tanto como me pudo ayudar la colega par, pero porque también reconozco que hay un grado de culpa por parte mía, porque yo debería haber ido donde la coordinadora académica a hacer esas consultas

I: y durante el tiempo que estuvo trabajando en el colegio ¿logró formar parte de un equipo de trabajo?

E8: sí, forme parte del departamento de matemática, lamentablemente la profesora tanto de los cursos más grandes como la de los más pequeños no nos daba el horario para reunirnos

I: ¿y esas reuniones no formaban formalmente parte del horario?

E8: verbalmente, la coordinadora me manifestó que era lo ideal que nos pudiésemos juntar una vez a la semana, por último, cada 15 días, pero oficializado mediante un comunicativo, no, no estaba oficializado

I: ¿no se hacía un registro de ese trabajo?

E8: no, no se llevaba un registro si nos juntábamos, no se hacía el seguimiento de verificar si realmente nos habíamos juntado o no, nunca lo llevamos a cabo en un libro de acta, era de parte de nosotras que existía la buena intención y también la coordinadora académica nos manifestó de qué lo hiciéramos

I: ¿ella no participaba de esas reuniones?

E8: no, la coordinadora académica no participaba de las reuniones y tampoco verificaba si nos estábamos juntando o no, no hubo seguimiento de qué se estuviese cumpliendo, sino que, se apelaba a la buena intención del profesor, que ojalá lo cumpliera

I: en cuanto al clima laboral ¿cómo era en cuanto a jefatura y nivel de pares?

E8: yo en general tuve buenas relaciones con los compañeros, con todos conversaba, lo que sí me llamaba la atención es que yo creo mucho en el perfil de jefe, si un jefe es negativo, va a generar un ambiente laboral tenso, en todo caso yo no vi entre los profesores mayores conflictos, pero sí, siento que el clima laboral era un poco tenso, como de miedo, por ejemplo, ¡ahí viene la directora!, que no nos vea conversando, que en el pasillo tampoco nos vea conversando tampoco, siempre como una sensación de miedo, siempre había un clima de tensión de que siempre te viera en la sala trabajando y no conversando, independiente de lo que yo estuviera conversando, porque yo puedo estar en un pasillo conversando una situación de un alumno, pero que no te vea en esa situación, entonces como que eso generaba una sensación de clima laboral, que no nos podíamos reunir mucho, cada uno en su sala, los de media se juntaban más ya que su punto de encuentro es la sala de profesores, los profesores tenían como la buena intención de mantener un clima laboral bueno, pero siento que el hecho de tener un líder negativo, hacía tenso el ambiente y siempre se respiraba un aire tenso como de temor, no podíamos comentar cualquier cosa en la sala de profesores o a la hora de tener un consejo de profesores tampoco, menos los nuevos nos íbamos a atrever a decir algo que generar una respuesta

imperativa por parte de ella, siempre dictatorial, entonces entre opinar algo donde me pueden responder de mala manera, prefiero no decir nada y eso lo escuche en varios profesores, siempre sentí los consejos de profesores poco participativos, no de llegar a un consenso, sino que, por parte de los directivos esta es la decisión y es lo que se va a hacer, eran más informativos y no participativos

I: ¿eso tiene que ver con el perfil del líder?

E8: sí, yo creo que ahí influía mucho el perfil del líder, porque tenía cosas buenas el colegio, pero que no salían a la luz, por el perfil del directivo que había, por mucho que la coordinadora académica intentará llegar a un consenso, si tiene a alguien sobre su mando más arriba que también la dirige a ella y le da las órdenes, ella puede tener la intención de generar un clima laboral grato que tenga toda la buena intención de hacer cosas positivas para el colegio, tiene alguien que la restringe su directora, entonces esos líderes tienen que ir de la mano, entonces también se ve limitado el coordinador a realizar cosas o modificar ciertas cosas en el colegio que no dependen de él

I: ¿el colegio contaba con beneficios para sus profesores más allá del ámbito salarial incentivos que otorgaba la institución?

E8: yo tenía el beneficio del día libre, ah y el almuerzo, daban el almuerzo a los profesores, eso era un beneficio, porque no tienes que traer tu comida con el tiempo que eso significa, pero el día libre era por mi cantidad de horas

I: ¿durante el tiempo que trabajo en la institución recibió algún tipo de perfeccionamiento?

E8: no, porque las únicas juntas que teníamos eran los consejos de profesores y las reuniones de término del semestre, no recibí capacitaciones, ahora yo entiendo que cuando los profesores tienen un contrato anual al que menos se les va a entregar beneficios es la

que tiene un año, porque el colegio no sabe si ese profesor va a continuar, pero tampoco tiene la intención de poder atraparlo y decirle quédese con nosotros porque usted tiene un buen curriculum y porque a la larga veo usted tiene un buen potencial y lo podemos perfeccionar de acuerdo a lo que nosotros queremos como institución

I: o por ejemplo ¿qué se les ayudara a perfeccionarse fuera del colegio?

E8: no, cada uno por su lado si tú vas a capacitarte te felicito, pero ese es tu problema

I: ¿y los periodos de perfeccionamiento de enero?

E8: no, en enero, yo escuché por parte de los profesores que algunas veces los habían capacitado, pero no era algo oficial, tampoco está especificado en un contrato, que, por ejemplo, tú vas a trabajar en este colegio con estas condiciones, te van a capacitar, no está escrito en ninguna parte, yo por lo menos el año que estuve no hubo capacitación en enero, era sólo entregar las planificaciones, cumplir con todo el tema administrativo

I: ¿había profesores que se capacitaban?

E8: Había algunos profesores que estaban estudiando, pero por interés propio de ellos, no había ni un incentivo por parte del sostenedor, ni económico ni en tiempo tampoco, pensando en que si un profesor estudia va en directo beneficio de los estudiantes de nuestro colegio, ya que usted está capacitándose para brindar un mejor desempeño, entregar de mejor manera los contenidos, así que se le van a reducir sus horas, para que usted se pueda ir más temprano a estudiar, los profesores debían cumplir con su horario y lo que hagan en sus capacitaciones nada que ver con el colegio, era una actividad totalmente personal y particular, totalmente, en cuanto a lo económico y también en tiempo, no había reducción de horas, nada de eso

I: en cuanto a la desvinculación ¿cómo se llevó adelante ese proceso?

E8: para mí, no fue desagradable, pero para otros profesores con los cuales yo conversé fue desagradable, porque uno se acercaba a conversar en la fecha de noviembre si iba a continuar o no y nunca le daban una respuesta, te decían a lo mejor o que no sabían todavía, yo nunca me acerqué, quizás si hubiese preguntado me habrían dicho lo mismo, pero la gente que lo hizo, no les confirmaban sí o no, yo creo que de haber preguntado me habría pasado lo mismo, por el perfil de directora, como ella administra la gestión, entonces uno le preguntaba a la coordinadora académica, pero esa decisión no dependía de la coordinadora académica, entonces había que verlo directamente con la directora, desconozco que tanta influencia podía tener la coordinadora académica en cuanto a la decisión de la directora, ya que ella tomaba la decisión final, nosotros no vimos, aunque uno entiende que eso es a puertas cerradas, que lo que opinará la coordinadora académica se respetara al cien por ciento, eso no lo puedo asegurar, ya que son cosas internas de ellos, como directivos, a nosotros nos daba la sensación que ahí la persona que tomaba la decisión la tomaba la directora, si a ella le gustaba o no le gustaba el profesor quedaba, es lo que nosotros podíamos interpretar

I: y el proceso formal que se hace en los colegios que entre el 26 y el 28 de diciembre, llaman a los profesores a reunión y les avisan si siguen o no

E8: no, no existía un proceso formal, no solo en mi caso, sino que también, con los otros profesores que conversé lo puedo asegurar, porque hasta el 28 el último día legal para con carta avisar, a mí nunca me llegó la carta a la casa, porque yo entiendo que a uno se la mandan el día 28, pero se demora en llegar por distintas situaciones, pero tampoco me llegó, pero a mí no me afectó, porque no tenía interés en quedarme, pero oficialmente no se me comunicó con documento, no se me llamó a la oficina, al contrario, vi que los profesores andaban preguntando si continuaban o no, entonces generaba un ambiente de desconcierto un poco de angustia para el profesor que necesita trabajar y necesita la

confirmación, tiene que saber hasta el 28 de diciembre legalmente si queda o no queda, yo recién supe la primera semana de enero, porque me acerqué a preguntarle a la directora

I: ¿ahí le confirmó que no?

E8: ahí me confirmo que no

I: ¿y qué razones le dio?

E8: fueron treinta segundos, hasta en eso fue informal, fueron 30 segundos y casi como de pasillos, porque yo estaba sentada en la oficina de la secretaria y aproveche que estaba sola para preguntarle, fue absoluta informalidad, no hubo nada oficial, yo pregunté la primera semana de enero si continuaba o no, para saber qué hacer y la respuesta fue dictatorial, no, no continuas, tampoco me dijeron las razones, no hubo una razón formal ni por escrito ni oral, no hubo ni siquiera un dialogo, donde se me dijera: tú no continuas por esto, porque no te acercaste a mí constantemente, no sé, distintas razones que pueda haber, no me gustó tu actitud con ciertos alumnos o con tal apoderado, o no me comentabas las cosas que pasaban en tu curso, yo esperaba eso

I: y durante el año ¿se le hizo alguna observación acerca su trabajo?

E8: no, solamente una vez que fue por el medicamento de un alumno, que se me dijo: usted no lo ha informado, que el alumno tenía que tomarse un medicamento a la hora de almuerzo y llamaron a la mamá y a mí me deberían haber informado de eso y no se hizo, lo sentí hasta como una falta de respeto, porque yo era la profesora jefe y esas situaciones me las deberían informar a mí, pero fue una situación muy puntual, fue una situación de mala comunicación, yo eso lo vi mucho, que la directora hablaba mucho con los apoderados y después no le informaba al profesor, no había formalidad, ella esperaba que uno le fuera a preguntar

I: ¿eran situaciones que a uno le iban dando señales que quizás no continuaría?

E8: no, ella entraba a la sala cuando necesitaba algo puntual, nunca a observar el trabajo que estaba realizando, yo me sorprendí que siendo nueva y trabajando con cursos pequeños, la directora no entraba tanto a mi sala, cuando iba era por temas administrativos, nunca hizo observación de clases

I: ¿recibió alguna amonestación formal?

E8: no, nunca recibí una amonestación formal ni informal, solamente un llamado de atención verbal cuando ocurrió esta situación del medicamento del niño, pero fue algo puntual y yo ahí asumí que no iba a quedar, pero casi por un tema de afinidad más que profesional, no tuve ninguna amonestación formal ni informal

I: en términos profesionales ¿cómo evaluaría su experiencia en esa institución?

E8: creo que el colegio puede sacar más provecho de lo que es y lo que hacía en el año que yo estuve, por ejemplo siento que eran poco los recursos para el perfil de colegio que era, ya que siendo particular subvencionado la mensualidad estaba por sobre los cien mil pesos, sentía que no iba de la mano el valor del pago en relación a los recursos que tenía el colegio, a pesar que había una sala de computación no era tan buena, la limpieza, mucha rotación de paradocentes, eso me llamo mucho la atención y eso también afecta, ya que uno empieza a percibir la rotación, primero me llamo la atención que ingresaran muchos profesores el mismo año, que éramos como diez, eso como indicio me dijo: esto no es bueno, yo pensé que era la única o como tres profesores y cuando llegue a la sala de profesores el primer día te vas dando cuenta que eran muchos nuevos, primero la cantidad de profesores que ingresaron mucho profesor nuevo en un año, eso es una alerta casi de luz roja, por algo es, mucha rotación de personal de aseo, no se revisaba el aseo en las

salas de clases, no había mucha limpieza, eso me preocupaba por el perfil de papás, en los baños siempre faltaba material, de repente los niños iban al baño y me decían que no había confort, eso no lo encontré muy adecuado. Profesionalmente yo digo cincuenta y cincuenta, beneficios no existen mucho en general, no solamente en este colegio, sobre todo si se trata de un beneficio, lo que menos importa es el beneficio para el profesor, pero profesionalmente me sirvió como experiencia profesional, aquí se daba prioridad de ser profesor de un solo subsector no unidocente, yo creo que en todos los colegios debería ser así, tener profesores especialistas, siento que no es el colegio dónde hubiese querido quedarme, valoro el trato y la intención de la coordinadora académica, siempre tratar de comunicarse con los profesores, ella mostraba interés en ver si los profesores iban cumpliendo, pero era más por la persona, ya que dentro de sus condiciones está tratando de hacer lo mejor posible, pero no es el colegio dónde yo hubiese deseado quedarme y hacer carrera, no, después cuando conocí el sistema y en cuanto al trato no, porque para mí habiendo un buen trato todo va a ser positivo porque se van a consensuar ideas, se tome en consideración la opinión del profesor, que el profesor sea valorado y respetado, no, la mirada es sólo que de un trabajador, nada más que eso, por ejemplo, yo tuve un incidente en el estacionamiento y a la directora no le importó lo que pasó, sólo le importó que al apoderado le hayan robado en su vehículo, ella ni siquiera me avisó que habían robado en el estacionamiento para que fuéramos a ver, una comunicación afectiva con los profesores, ninguna radicalmente ninguna

I: Muchas gracias

14.2.5 Entrevista n°9

Cargo que desempeñó en la institución: Profesora de Inglés

Años que trabajó en la institución: 3 años

I: ¿entre qué años trabajaste en el colegio?

E9: entre el 2016 y el 2018, tres años

I: ¿qué tipo de contrato tuviste durante este período?

E9: a plazo fijo, el primer año fue de reemplazo y los dos siguientes a plazo fijo

I: ¿cómo llegaste a postular a este colegio?

E9: encontré el aviso en las redes sociales y mandé curriculum en facebook, los profes comparten datos y uno de esos datos era este colegio

I: ¿cómo fue el proceso de selección?

E9: me llamaron a entrevista, me plantearon el tema de las horas y lo que me iban a pagar, comencé con poquitas horas, como 18 creo

I: a parte de la entrevista ¿tuviste que pasar por otro proceso?

E9: nada, fui a la entrevista y me dijeron mañana comienza

I: ¿sólo una entrevista?

E9: sí, una

I: y esa entrevista ¿quién te la realizó?

E9: la directora y la coordinadora en conjunto

I: ¿te avisaron en el momento que quedaste seleccionada?

E9: no, me avisaron después porque fue por descarte, esa vez había dos profesoras y por un tema que otra persona rechazó el trabajo me llamaron a mí

I: cuándo fuiste a la entrevista, independiente de lo salarial ¿qué tipo de beneficios te ofrecieron?

E9: económico nada, solo me decían que era un colegio que su fuerte era el inglés y después me di cuenta de que no era tan así, no era tan avanzado, yo bajo mis medios intenté hacer clases en inglés, tuve un curso desde prekínder hasta primero básico que logré hacer las clases totalmente en inglés en los tres años que estuve

I. ¿cómo era el valor hora?

E9: era el mínimo, pero para comenzar a trabajar yo lo encontré bueno, ya que fue mi primera experiencia laboral

I: ¿y otro tipo de incentivos que ofreciera el colegio?

E9: no, nada, sólo lo que daba el gobierno

I: cuando ya empezaste a hacer clases ¿te presentaron algún documento con tus funciones y responsabilidades?

E9: no, nada, solo me pasaron una planificación que era una carta Gantt que se trabajaba en esos momentos, no se me entregó una guía de trabajo nada, sólo se me dijo que me orientara por los libros

I. en esos momentos cuando llegaste ¿algún miembro del equipo directivo o algún colega par te mostró las instalaciones del colegio o te explicó las formas de funcionamiento?

E9: no, yo lo fui conociendo en la medida que iban pasando los días, iba preguntando a la coordinadora o a los colegas que me fueran orientando, pero nada formal, me informaba más por los colegas que por los directivos, ellos me orientaron más. Incluso, por ejemplo, a los consejos yo no podía asistir y nunca hubo un informe de consejo que informara oficialmente lo que se había trabajado o los acuerdos a los cuales se había llegado, después yo me enteraba por los colegas lo que se había hablado, nunca fue por la parte directiva

I: cuándo necesitabas ayuda en tu ejercicio profesional ¿a quién recurrías?

E9: a la coordinadora académica o con mi par

I: ¿tenían espacios para trabajar en equipo?

E9: no, se suponía que había un departamento de inglés, pero nunca estuvo constituido, ya que no existía un horario en que nos pudiéramos reunir y trabajar, nunca nos pidieron informes, trabajo en conjunto, nada jamás, nos comunicábamos por correo o de pasada, todo de pasillo, nada formal, incluso teníamos un día que era el día del inglés y lo organizábamos así de pasada. Los consejos eran para subir notas o entregar información, pero nunca de ayuda pedagógica

I: ¿quién era tu jefe directo?

E9: directo, la directora o la coordinadora académica, siempre me apoye en ellas los dos primeros años

I: la directora ¿era de fácil acceso?

E9: sí, aunque ella igual abarcaba mucho, era el alma del colegio, hacia de inspectora general, coordinaba, las hacía todas

I: ¿no estaban tan definidos los roles?

E9: no, por ejemplo, los problemas de inspección general nunca se resolvían con el inspector, había que recurrir a la directora para solucionarlos, el inspector nunca estaba disponible, la directora era quien lo movía todo

I: y con ella ¿se encontraban soluciones?

E9: sí, aunque era mucho trabajo para ella, ayudaba mucho

I: ¿el colegio contaba con instancias formales de evaluación docente?

E9: el primer año me citaron a una reunión, porque era nueva, estaba el inspector general, la coordinadora y la directora, ahí me dieron su apreciación como había trabajado ese primer año y me confirmaron que iba a continuar.

I: en esa reunión ¿te mostraron alguna pauta de evaluación?

E9: no, fue una conversación bien informal, no quedó en acta, nada. Después el segundo y el tercer año me observaron clases

I: a esas observaciones ¿fueron con alguna pauta?

E9: me observaban una vez en el año, llevaban pauta, pero no me la dieron a conocer antes, me la mostraban después de la observación

I: en la conversación después de la observación ¿recibías retroalimentación?

E9: sí, pero mínima, nada técnico, la primera vez sí, pero la segunda me fue a observar porque había un apoderado que reclamaba por mi clase y por ese motivo me fueron a ver

I: ¿eso fue una situación particular?

E9: sí, era porque un niño se aburría en mi clase, entonces el coordinador me fue a observar y me comento muy buenas cosas de mi clase, dudando de la apreciación del apoderado, sin embargo, a fin de año curiosamente uno de los argumentos para despedirme fue tenía mucho problema con los apoderados

I: después de la observación de clases ¿te mostraban el documento?

E9: sí, pero no me entregaban una copia, quedaba archivada, solamente lo que había que mejorar, pero no había ningún apoyo técnico

I: y las otras dimensiones que no son parte de la clase ¿cómo las evaluaban?

E9: no las evaluaban, revisaban el leccionario, una vez mandaron unos correos por el leccionario y mandaron una carta de amonestación por correo, pero fue algo súper

irregular, ya que tengo entendido que las cartas de amonestación se entregan personalmente

I: ¿los otros años volviste a tener la conversación con los directivos?

E9: no, nunca más sólo fue ese primer año

I: ¿cómo era el clima laboral dentro del colegio?

E9: excelente, con los pares, con los niños, buenísimo, lo que era tenso era el clima administrativo. Con los directivos, la directora y la coordinadora tenían un buen clima, conocían el trabajo de los profesores y se le respetaba, pero en la parte de administrativo o de inspección general era mas tenso, no se daban el tiempo de conversar con uno derechamente y decirte las cosas

I: ¿administración, también formaba parte de equipo directivo?

E9: ellos eran externos, criticaban, pero eran ajenos del trabajo de los profesores, la directora y la coordinadora eran más presentes y te apoyaban

I: ¿el clima laboral entre los colegas?

E9: súper bien, no tengo nada que decir, siempre hubo un ambiente familiar de apoyo

I. ¿a qué atribuyen ese buen clima laboral?

E9: yo siento que ahí hay muchos profesores que trabajan por vocación, ya que muchos estaban cansados por el tema administrativo igual daban el 100% en su trabajo

I: ¿el tema de la rotación como era?

E9: era alta, de hecho, a mi me llamó la atención de los años que echaban mucha gente, principalmente en media

I: ¿profesores antiguos?

E9: no, eran profesores nuevos, había profesores que eran muy bueno y nunca supe las razones para que los despidieran, en media se despedía mucha gente

I: ¿pudiste realizar algún perfeccionamiento los años que trabajaste en el colegio?

E9: no, nada, nos tenían hasta mediados de enero sin perfeccionamiento

I: ¿tú sabes si había profesores que se perfeccionaran por motivación propia?

E9: sí, algunos lo hacían por motivación propia, ya que lo veían como una oportunidad para buscar una opción mejor

I: ¿esas personas que se perfeccionaban recibían algún apoyo del colegio?

E9: no, nada ni económico ni de tiempo

I: en cuanto a la desvinculación ¿cómo se llevó adelante ese proceso?

E9: legalmente no me avisaron cuando correspondía, yo suponía que iba a continuar, pregunte muchas veces al coordinador académico y a la administradora, ella se descartó totalmente, me dijo que era el director o el coordinador académico quien debía tomar esa decisión, le pregunté al inspector general que estaba asumiendo como director subrogante

y tampoco me dijo nada. Nadie me dijo nada, pregunté por meses ya que debía pasar a contrato indefinido, pregunté varias veces para saber si tenía que buscar trabajo o no, nunca fueron directos conmigo

I: ¿cuándo te enteraste de la desvinculación?

E9: cuando salí de vacaciones en la quincena de enero, ahí recién me dijeron, después que entregue todo el trabajo del año siguiente, me lo dijo solo el coordinador, cuando me revisó el material que nos pedía al final me dijo que no continuaba

I: ¿cuál fue la razón para desvincularte?

E9: que tenía problemas con los apoderados, siendo que nunca me apoyaron de inspección general, además, era con un grupo de apoderados de un curso particular. Otra cosa que me dijo era que me veían mucho sentada, eso ni siquiera fue en una observación directa, sino por la ventana cuando pasaban por el pasillo, lo cual era súper incomodo, casi como agobio laboral

I: ¿y los años anteriores cómo sabías que continuabas?

E9: uno le preguntaba a la directora en diciembre y ella te decía si continuabas o no, eso no ocurrió el 2018, porque la directora estaba enferma y el inspector que era el director subrogante no lo hizo

I: durante el año ¿existieron situaciones que te hicieran pensar que te iban a despedir?

E9: sí, porque tuve varios encontrones con el inspector general, porque yo le pedía ayuda en caso de indisciplina, pero él no hacía nada

I: ¿recibiste alguna amonestación?

E9: no, jamás

I: ¿críticas en cuanto al desarrollo de la clase?

E9: nada, al contrario, el coordinador académico siempre me manifestaba que estaba conforme, por lo tanto, encontré muy insólito que me echaran porque tenía problemas con un grupo de apoderados de un curso

I: en términos profesionales ¿cómo evalúas la experiencia de haber trabajado en el colegio?

E9: de la parte humana conocí muy buenas personas, siento que aprendí más de los colegas que del establecimiento, ellos me ayudaron mucho a crecer, ya que fue mi primera experiencia laboral, todo lo que hoy manejo es gracias a la orientación de mis colegas, la calidad de los compañeros es muy buena

I: muchas gracias

14.3 Entrevista directora

14.3.1 Entrevista n° 10

I: Me encuentro con la señora Patricia, ella es la directora del colegio en el cual se desarrolla la investigación. ¿usted hace cuántos años que trabaja en este colegio?

D: Yo en este colegio estoy desde el 2004, pero no llegué como directora, llegué como inspectora general, estuve como inspectora general hasta el 2006, después el sostenedor me pidió que me hiciera cargo de la parte técnica, porque había una falencia en la parte técnica y ahí desapareció el cargo de inspector general y yo pasé a ser coordinadora académica y en el intentando hubo cambio de dirección, llegó otra directora y me mantuve como coordinadora académica hasta el 2012, donde asumo como directora oficial, porque la otra directora renuncia y ahí tomo el cargo de directora

I: ¿Siempre ha estado en un cargo directivo, en distintos roles, pero siempre directivo?

D: Sí, en este colegio he ejercido distintos roles, el colegio anterior donde estuve, terminé como orientadora en ese colegio

I: A fin de año cuándo tienen que buscar profesores para las nuevas contrataciones ¿cómo se hace el proceso de difusión para atraer postulantes?

D: Bueno, la difusión acá uno solicita a la parte administrativa que coloque un aviso en el diario, pidiendo ciertas características, pero no características personales ni tampoco el perfil, eso no se coloca, sino se coloca más bien la necesidad, tantas horas de historia, tantas horas de lenguaje, eso es lo que se solicita, no se solicita un perfil determinado

I: ¿La convocatoria es bien abierta?

D: Es bien abierta, porque sé que algunos establecimientos piden de algunas universidades u otras cosas, no, acá es abierto

I: Una vez que llegan los postulantes ¿cómo se lleva adelante el proceso de selección?

D: Bueno en el proceso de selección, uno va viendo los curriculum, va viendo ciertas características que están en el curriculum, por ejemplo, años de experiencia, si no tiene mucha movilidad de colegios, el tipo de universidad, al menos personalmente para mí, es muy importante la universidad de dónde viene, porque hemos tenido malas experiencias con algunas universidades y la idea es que vengan de universidades tradicionales o si no, de prestigio académico, principalmente de la parte de pedagogía

I: ¿Usted participa en ese primer filtro?

D: En el primer filtro no, generalmente nuestro coordinador académico, participa en la primera instancia junto con un profesor de asignatura, donde primero se le entrevista, se le ponen algunos casos, el profesor de asignatura le hace preguntas con respecto a la asignatura que va a tomar, unas mini pruebas, por ejemplo, como enfrentaría tal contenido o que contenido se supone que tendría que pasar en tal nivel y también el jefe técnico, viendo la parte técnica como tal, ya los preseleccionados pasan a conversar conmigo y ahí yo empiezo a ver otro tipo de cosas, a hilar más fino, como por ejemplo, me llama la atención cuando hay un profesor que se ha cambiado muchas veces de colegio o ha tenido un cargo importante y ya no lo tiene, entonces esas cosas las pregunto, ¿por qué se cambió de colegio? ¿por qué los desvincularon? ¿por qué perdió el puesto o cargo que tenía?, entonces ahí uno empieza a ver, entonces conversando con las personas, uno empieza a darse cuenta de algunas situaciones o características personales del postulante

I: Luego de ese proceso de preselección, para ya decidir definitivamente que un profesor se queda a trabajar acá, en términos generales ¿qué requisitos debería cumplir?

D: Primero, estar de acuerdo con nuestro sistema de colegio, o sea, nosotros siempre les explicamos que somos un colegio estructurado, que tenemos una forma de trabajar, nuestros niños son de tal manera, nuestros apoderados, entonces de acuerdo a ese perfil el que más se acerque al final es el docente que queda.

Sí yo reconozco que en nuestro establecimiento hay una falencia bien importante, porque debiera haber un psicólogo también, porque nos hemos encontrado con gente que aparentemente se ve bien, pero después sobre la marcha en clases empezamos a ver que tiene falencias, incluso hemos tenido casos de falencias bastante complicadas en cuanto a la madurez emocional y eso por mucho que haya filtro y todo lo demás, lo puede detectar mejor un psicólogo laboral. Yo creo que en eso estamos falentes y este año lo voy a revertir, porque ya hablé con el directorio, para que nos ayude la psicóloga para poder entrevistar, entonces dejar una terna y después el filtro de la psicóloga quien me dice tal o cual persona y ahí tendría que entrevistar yo y decidir después si está de acuerdo con la parte económica, porque yo veo la parte laboral académica como tal y de ahí pasa a administración

I: ¿usted sabe cómo es el valor hora en relación con el mercado?

D: Como directora no intervengo en la parte financiera, sé que en el valor hora se respeta el mínimo nacional y a eso se le suman otros bonos legales como el BRP, pero el valor exacto lo desconozco, porque una vez que la persona queda seleccionada se informa de eso en administración, así como ellos no intervienen en nuestros seleccionados, nosotros tampoco vemos la parte financiera contractual, en eso somos súper respetuosos de los roles que cumple cada uno

I: ¿administración es la última instancia?

D: Sí, ahí se ve si está de acuerdo con la cantidad de horas y ahí le piden los documentos, el valor hora, la parte contractual nosotros no nos metemos acá, aquí en el colegio están bien definidos los roles, yo veo solamente lo académico y en la parte de administración ven el tema de los contratos, los sueldos, el valor hora y todas esas cosas

I: Volviendo a la selección ¿existe una proyección de incorporar a un psicólogo, para que participe en el proceso?

D: Claro, porque más que mal, es un año entero que uno tiene que bancarse a un profesor con problemas de inestabilidad emocional, porque tampoco me atrevo a decir otra cosa y estamos atendiendo niños, entonces tenemos que ser bien estables emocionalmente, tener que ver que no sean personas que no tengan excesos de licencias médicas, por ejemplo

I: Al momento de ir seleccionando a los candidatos ¿incide que tenga experiencia en profesor?

D: Mire, yo soy una convencida que no necesariamente, porque si no le damos la facilidad a una persona, que viene recién egresada ¿cuándo la va a tener?, en nuestro país siempre empezamos a pedir que ojalá tenga cuatro o seis años de experiencia.

La idea siempre primero es que sea un profesor, pero eso también se decide de acuerdo a la conversación con el postulante y al curso, pero sí damos muchas oportunidades, al menos yo pienso, que uno debe dar oportunidades a la gente que recién egresa, porque si no le damos la oportunidad ¿cuándo va a tener experiencia? y he tenido bastante buenos resultados con gente que recién a egresado, también depende de la persona, que tenga una madurez emocional, que sea una persona comprometida, que le guste lo que esté haciendo, pero no necesariamente necesitamos, gente con harta experiencia

I: entonces ¿no es excluyente?

D: No, para nada, una persona que no tenga nada de experiencia igual puede postular y también hemos tenido casos que han quedado, pero también depende del curso, por ejemplo, la asignatura y curso, hay cursos que uno requiere un profesional con harta experiencia, hay otros que no, pero uno no puede excluir a la gente que está recién egresando, porque si uno no les da oportunidad ¿cuándo la va a tener?

I: Cuándo se van haciendo las entrevistas a los postulantes ¿qué estrategias se usan para mostrar que este es un colegio atractivo para trabajar en él?

D: Generalmente, hay postulantes que son muy estudiosos, entonces se meten a la página del colegio y ya llegan ellos con un conocimiento previo del colegio, pero hay alguno que uno les dice que este colegio es atractivo ¿en qué sentido? que es un colegio estructurado, que es un colegio ordenado, que los jóvenes acá son niños que muy especiales, son niños respetuosos, aunque no se crea, la enseñanza media es respetuosa, son jóvenes que de acuerdo a las características físicas de nuestro colegio hace que sea muy grato trabajar con ellos y eso les atrae mucho a los postulantes, porque cuando uno les dice, por ejemplo, estamos a fines de diciembre y ven el aire de tranquilidad, que no hay gritos, no salen los chicos a empujones, que aquí se despiden en buena ley, no se tiran huevo ni harina, les llama mucho la atención y realmente el entorno físico, porque estamos en un lugar que más bien parece una parcela de agrado. También les gusta mucho a los profesores que postulan, primero el orden, que es un colegio estructurado con el calendario de pruebas, con el tipo de pruebas, tenemos buenos resultados, tenemos alumnos que son respetuosos, que son niños que se puede trabajar con ellos y el entorno físico hace que sea un colegio agradable y que a los postulantes les atrae

I: Es un tema organizacional por parte del colegio

D: Exactamente, organizacional

I: En ese proceso de selección ¿participa el equipo directivo completo?

D: Sí, partiendo que para mí es el brazo derecho y es el actor principal el coordinador académico y también interviene inspección general con respecto al tema de la convivencia, trabaja conflictos que pudieran presentarse de falta de autoridad o de respeto o las normas como tal, entonces esa parte la ve el inspector general con el postulante y le hace algunas preguntas atinentes al tema del reglamento de convivencia

I: Desde el ámbito del sostenedor ¿participa en la selección?

D: No, ellos no intervienen en la selección para nada, ellos nos dan carta blanca para poder elegir y entrevistar, nunca han intervenido en la parte académica y eso se les agradece, tenemos plena libertad para contratar y para desvincular

I: Ahora pensando en los profesores que quedan seleccionados y que trabajan aquí, también en los que llevan un par de años trabajando en el colegio ¿con qué condiciones laborales cuenta este colegio más allá del ámbito salarial, que hace que los profesores permanezcan en él?

D: Como le decía, yo pienso que aquí hay un buen ambiente laboral, los profesores son muy acogedores con los nuevos, el colegio en sí tiene un entorno familiar, no somos un colegio grande, nos conocemos todos, los chicos se conocen y la verdad es que es bastante grato, yo le pregunto a los profesores cuando llevan unos días, unas semanas ¿cómo se sienten? y están muy contentos, porque el ambiente de acá es grato

I: Un buen clima

D: Sí un buen clima, están las cosas naturales de un grupo humano, pero más allá de eso, se ayudan mucho y se integran muy fácilmente los profesores acá, hay un buen clima organizacional, pero también hay un buen clima humano

I: Independiente del clima de trabajo ¿Qué otro tipo de incentivos ofrece el colegio a sus profesores?

D: Bueno cuando los profesores no tienen un horario completo, yo siempre trato de concentrarles las horas lo más posible para que su jornada quede reducida a pocos días y así pueda buscar trabajo en otro colegio también, además, el colegio les ofrece a sus profesores el desayuno y el almuerzo sin costo y luego si continúan en el colegio y tienen hijos se les ofrece un descuento en la mensualidad

I: en términos materiales ¿a los profesores se les provee de lo necesario para trabajar?

D: sí, el colegio siempre esta dispuesto acoger las necesidades de los profesores en cuanto a implementación, además, cuenta con laboratorio, sala de informática, data en todas las salas y si el profesor necesita algo extra con un fin pedagógico lo puede pedir

I: En relación a los perfiles docente ¿existe algún documento donde este declarado los requisitos que se debería cumplir?

D: El perfil docente se encuentra declarado en nuestro PEI, están las funciones, pero también, el tipo de docentes que requerimos, pero también el tipo de alumno que nosotros necesitamos y queremos, está la visión la misión y están los perfiles, como debiera ser nuestro apoderado ideal, como debiera ser nuestro alumno y también como queremos que sean nuestro docente que se integre

I: ¿ahí se encuentran declarados?

D: Exacto, es una declaración de principios

I: Una vez que los profesores ingresan a trabajar al colegio, ellos las primeras semanas ¿reciben algún tipo de acompañamiento?

D: Reciben una inducción que, para ser bien honesta, nosotros nos hemos dado cuenta que debiéramos variar un poco y citar un poco antes a los docentes que ingresan, porque generalmente uno cae en la rutina y se piensa que se da todo por sabido, pero sí los primeros días se hace un consejo general y se le pide al coordinador académico que explique el funcionamiento del colegio, luego yo también y el inspector general, le informamos a los profesores que cualquier consulta no duden en preguntarnos, que más vale preguntar tantas veces por cosas tan rutinarias, como por ejemplo, el color del lápiz, como hay que llenar el libro de clases, cómo hay que hacer las tutorías, cómo hay que mandarle los correos a los apoderados, eso se les explica, pero igual uno los va acompañando porque cada colegio tiene su rutina diferente

I: Eso ¿cómo aprenden la cultura escolar?

D: Deberíamos hacer una inducción mucho más profunda, porque igual yo entiendo a los profesores, cuando uno llega acá, se empapa de la cultura escolar, pero debiera también el organismo directivo tomar a esos docentes y acompañarlos, un mes o dos meses, decirle mire así se hacen las tutorías, porque sería mucho más simple que estar aprendiendo sobre la marcha

I: A ellos se les induce en cuanto a la información, ¿se les muestra también el proyecto educativo?

D: Exacto, generalmente uno parte esta conversación cuando se está postulando uno les dice que revisen la página del colegio y lean el proyecto educativo, después cuando llegan

se les entrega el reglamento interno, pero yo siento que es necesario acompañar, porque a uno le puede pasar que cuando uno llega a una institución le pasan el manual de “corta palos” como digo yo, que es una tremenda cosa y que uno no lee entero y a veces necesita cosas más concretas

I: Entonces ¿esa instancia todavía no existe tan formalizada?

D: Pero debiera estar formalizada, porque en toda empresa exitosa hay un proceso de inducción, donde uno les dice: estas son las reglas te vamos a ayudar, te vamos a acompañar hasta que la persona ya está totalmente inserta en el proceso y ya no tiene necesidad que lo estemos acompañando, acá aún no existe eso

I: En relación a la evaluación docente ¿cuentan con instancias formales de evaluación?

D: Hace como dos años empezó el coordinador académico evaluar las clases, este año ya tenemos un formato de evaluación, ha estado observado clases y tenemos un sistema que al término del primer semestre llamamos a todos los profesores nuevos para decirles lo que hay que mejorar

Y al termino del segundo semestre volvemos a conversar. Eso no significa que, durante el año escolar estemos conversando con algunos docentes, primero conversa el coordinador académico, pero después si no hay algún cambio o hay alguna situación atingente que sea un poquito más grave conversa todo el equipo directivo con ese docente

I: ¿Eso se hace en lo inmediato?

D: Claro, en lo inmediato, si hay alguna situación que uno tiene que solucionar o tiene que revertir se conversa con el docente en el minuto, porque hay que arreglar los problemas ahora, porque no es bueno, para ninguna persona que no se le diga nada y que a fin de año le digan esta desvinculado, hay que decirles porque hay que ayudarlos, hay que darle la

instancia de que esa persona cambie, a lo mejor lo está haciendo porque no entiende o porque no sabe o montón de cosas, entonces uno le dice: sabe que por aquí no es la cosa, es por acá, va a recibiendo el apoyo, el acompañamiento, pero si la persona al final no se encapsula con lo que queremos, no queda otra que la desvinculación, pero todo es un proceso

I: Entonces ¿ese proceso se hace?

D: Se hace, no puede decir a mí me desvincularon en diciembre y nadie me dijo por qué, esa persona a lo mejor va a ir a otro colegio y le va a pasar lo mismo, porque a lo mejor era una cosa que podría haber cambiado, una cosa tan pequeña como decirle tu sistema es así, pero tienes que cambiar a este otro sistema

I: esos instrumentos de evaluación ¿son conocidos previamente por los profesores?

D: Sí, se les muestra el instrumento en consejo de profesores, se les dice que va a ir la persona, el coordinador académico tiene horario ahora, donde se inscribieron los profesores y en esos horarios él va, salvo que tenga algunas situaciones emergentes, pero se respeta ese horario y él tiene su pauta de evaluación y después que termina la clase cita al profesor y conversa que observó, que es lo que está bien, que es lo que es factible de mejorar

I: Esa evaluación en primera instancia ¿es responsabilidad directa del coordinador?

D: En lo académico y en lo metodológico sí, pero las evaluaciones en el tema administrativo como, por ejemplo, ver el tema de la permanencia, si es responsable, si cita apoderados, si llega a la hora si toma los cursos a tiempo, si hay un compromiso, eso ya lo ve el inspector general y la que habla

I: ¿Lo van observando a través de un instrumento?

D: de una pauta propiamente tal no, pero uno va registrando durante el año si un profesor tienen muchas ausencias o atrasos, si no cumple con el calendario de evaluaciones, si no tiene al día los leccionarios, si se demora mucho en llegar a la sala, acá el horario de trabajo del profesor de inicia a las 07:45 para que profesor a las 08:00 en punto ya esté en la sala comenzando su clases, en todo caso, cuando uno observa dificultades en esos ámbitos se conversan previamente con el profesor, pero si no mejora es una de las razones para que no continuar

I: ¿Están distribuidos los roles para evaluar cada dimensión?

D: Claro, al final nos juntamos todo el equipo directivo y vamos analizando, porque hay gente que tiene buen rendimiento en lo administrativo, pero está cojeando en la parte académica y metodológica y viceversa y son cosas que se pueden mejorar y otras no.

I: ¿El colegio cuenta con instancias al reconocimiento docente?

D: En este minuto no, yo sé que hay profesores que han postulado por su cuenta a la excelencia y es un orgullo, yo diría que hay un 80% de profesores que tiene su excelencia pedagógica o académica, nosotros hemos postulado varias veces y no sé por qué no hemos quedado, porque tenemos buenos porcentajes de SIMCE, tenemos una buena convivencia, tenemos buenos profesores, pero algo falla en esa postulación, porque es una postulación que uno dice sí o no y no sé qué pasa

I: ¿No se ha logrado?

D: Bueno ahora que somos corporación el directorio subió a toda la planta docente, para entrar a la carrera docente, ahí nuestros docentes van a ser reconocidos, también en la parte remuneraciones

I: ¿instancias internas de reconocimiento?

D: Bueno, uno hace los pequeños gestos, por ejemplo, para el día del profesor, se le entrega un galvano, pero es una instancia más informal

I: ¿son más sutiles?

D: Son sutiles, en el fondo no se ha formalizado por parte del directorio el que tengamos reconocimiento y que es necesario

I: Pero cuando tengo un buen profesor ¿cómo lo atraigo o lo retengo?

D: Lamentablemente acá en eso estamos cojeando, es un tema que se ha tocado con el directorio, porque debemos incentivar al buen docente en la parte remuneraciones, pero también en el estímulo, porque el buen docente hay que retenerlo, lamentablemente en eso estamos fallando, aquí sí hemos hecho gestos, hemos tratado de hacerlo en forma interna, como en la parte académica, desde dirección, jefe de UTP, inspección general, tratar de generar algunas instancias como por ejemplo, darles un día libre, cosas que nosotros o yo tengo en mis manos poder hacer, yo entiendo y estoy muy consiente que aquí hay muy buenos profesores y uno diría: pucha como poderlo premiar más, porque el ser humano viven de estímulos, no siempre uno está tratando de ver lo negro y lo negativo, aquí hay muy buenos docentes y hacen un trabajo de hormiguita y no anda uno diciendo que poco menos es la Gabriela Mistral, pero duele no tener una instancia como para tener a esos docentes, darles el sitio que se merecen, sí lo que uno hace generalmente con esos buenos docentes, tratar de removerlos a instancias superiores, como por ejemplo, optar a un cargo

directivo, eso generalmente lo hacemos con los buenos docentes. La idea es que nuestros cargos directivos sean ocupados por nuestros mismos docentes, hay docentes que son muy buenos, entonces uno ¿qué hace?, les ofrece, por ejemplo, horas de coordinación, si se genera el cupo, como jefe de UTP, como inspector general, como encargado de convivencia, es una forma de retribuir también, claro que con eso uno pierde un docente de aula muy bueno, entonces ahí está la disyuntiva, se da el espacio para ser un docente directivo, pero también hace falta un buen docente de aula y hay gente que me han dicho de frentón que prefieren ellos seguir ejerciendo en el aula, porque a ellos les gusta eso y no quieren ser docentes directivos que es algo válido.

I: Para usted como directora, cuando un profesor bueno se le va ¿cuál cree que son las razones que tuvieron para tomar esa decisión?

D: Por lo que yo he visto, es por poco reconocimiento por parte del directorio y por un tema también de dinero, de la parte salarial, un buen docente postula a otro colegio y muestra un buen curriculum por ejemplo, docentes que han tenido muy buenos resultados en el SIMCE, pero como ha habido poco reconocimiento y el mercado se mueve así, cuando ellos postulan a otros colegio y ven el curriculum que tienen, obviamente que el enganche es mejorar su sueldo, su valor hora, tener beneficios y yo ahí lamentablemente no puedo hacer porque yo no puedo, yo lo lamentaré, puedo moralmente tenerle una estatua a un profesor, le voy a dar esto, le voy a dar lo otro, pero cuando llega el momento del tema del sueldo pesa, porque esos profesores también hay que entender que han invertido de su bolsillo han estudiado, se han perfeccionado, se han ganado becas, han viajado, entonces también hay un minuto que dicen ¿para qué tanto sacrificio si nadie me lo reconoce?, no se les reconoce de la otra parte, de la parte concreta, del directorio decir este profesor ha tenido un excelente rendimiento, así como lo hacen en otras empresas, que dan un bono o mejoran el sueldo o no sé, pero lamentablemente es un dolor para mí, que se vayan del colegio, es una pérdida, porque se van profesores muy buenos no solamente en lo académico, sino que también en la parte humana, con sus niños, con sus

apoderados, han tenido un lazo afectivo y eso lamentablemente no pasa por mí y yo creo que eso le debe pasar a muchos directores, yo creo, no lo sé, que en ámbito municipal los directores tiene mayores atribuciones en cuanto a los fondos y los recursos de mejorar en algunas cosas, pero lamentablemente cuando uno es director de un colegio subvencionado tiene un margen muy estrecho para poder moverse en cuanto a los recursos

I: ¿usted no tiene injerencia en el ámbito económico?

D: No, para nada y eso nos pesa

I: ¿aquí los profesores cuentan con instancias para poder perfeccionarse?

D: ¿de parte del colegio?

I: que les brinde el colegio

D: Nos, han venido a hacer cursos de una OTEC, pero son cursos muy básicos, como, por ejemplo, de evaluación cortito, como ver las pruebas a lo mejor diferenciales, pero son pinceladas, no son cursos que sean de validez

I: ¿esos cursos nacen de la petición de los profesores?

D: No

I: ¿Cómo se define el tipo de curso que se va a impartir?

D: Uno presenta alguna necesidad al directorio, por ejemplo, dice uno: necesito que los profesores tengan mayores conocimientos en instrumentos evaluativos o mayores

conocimientos en el curriculum o en los cambios en la reforma y ellos a su vez, el directorio, elijen la empresa con la que ellos tienen contacto y trae los cursos

I: ¿eso se aplica en términos generales a todos los profesores?

D: No, a veces se hacen talleres a segmentos, la media, la básica o el preescolar, pero cursos como tal, no tenemos convenio y eso echo de menos también porque en el ámbito municipal hay muchos cursos buenos y hay convenios con universidades y los profesores pueden ir a estudiar, la única instancia acá son los cursos online que ofrece el Ministerio de Educación y cursos que ofrece el centro de perfeccionamiento, pero la mayor cantidad, por ejemplo, cuando un profesor quiere estudiar algo más de peso como un magister o un posgrado tiene costearse él y tiene también que ver las horas en las que va a estudiar y ahí se hace un arreglo, pero no hay nada formal por parte del colegio, como para que los profesores puedan perfeccionarse

I: Si un profesor busca por fuera alguna instancia de perfeccionamiento ¿hay algún tipo de apoyo?

D: Económico no, apoyo en el sentido que uno le adecua los horarios, en eso sí, eso lo puedo hacer yo, hay profesores que por el momento congelan horas, otros me piden un día salir más temprano, eso lo podemos arreglar, porque es un tema de la rutina escolar, que yo lo puedo arreglar, pero algo más institucional lamentablemente no y eso me da lata, porque generalmente el profesor que hace un esfuerzo por perfeccionarse al ver que no contamos con instancias para mejorar sus condiciones de trabajo finalmente se va y así se me han ido muy buenos profesores, pero así es el mercado

I: En cuanto a la desvinculación, desde la instancia del sostenedor ¿se le pide algún porcentaje de desvinculación anual?

D: No, queda sujeto al desempeño y en ese sentido ellos no tienen injerencia en eso, solamente queda sujeto al equipo directivo que vea si hay alguna situación que amerite una desvinculación. Claro que no es una desvinculación arbitraria, como lo vuelvo a decir, aquí hay todo un debido proceso, están los informes de evaluación, están las conversaciones, hay todo un proceso y que lamentablemente llega a estos extremos, que es un extremo la desvinculación, porque a nadie le gusta desvincular, la idea es formar equipos permanentes en el colegio, pero mientras no se adecuen al perfil no queda otra opción que desvincularlos, por eso somos muy rigurosos con los profesores nuevos, porque finalmente buscamos quedarnos con aquellos que se adecuan a nuestro sistema de trabajo

I: ¿usted conoce los índices de rotación que presenta el colegio?

D: en términos de cifra no te podría dar un número, pero de nuestra planta docente que es aproximadamente de 30 profesores se irán unos 7 o 10 al año

I: ¿Qué tipo de contrato tienen los profesores que rotan en el colegio?

D: Son principalmente profesores con contrato a plazo, en su mayoría son aquellos que presentan muchas dificultades en su primer año de trabajo, hay profesores que aunque uno los acompañe, converse con ellos, igual generan problemas, para mí es fundamental que un profesor este comprometido con sus alumnos, entonces cuando yo veo que un profesor es despreocupado de lo que le pasa a los chiquillos, me genera problemas con los apoderados, aunque sea muy experto en su disciplina no continúa y eso me pasa curiosamente con los profesores de enseñanza media, no sé por qué, pero ahí es donde tengo las mayores dificultades.

I: ¿y profesores antiguos que se vayan?

D: Es poco, lo que pasa es que cuando un profesor se queda es porque ya aprendió y se adaptó a nuestro sistema de trabajo, entonces a los profesores antiguos no se les despide, sino que cuando ellos se van es porque renuncian, ya que encuentran mejores oportunidades de trabajo y eso a mí me da mucha pena, pero ante la oferta del mercado no hay nada más que hacer, yo no tengo la opción de hacer una oferta mejor, por política del directorio los sueldos son iguales para todos los profesores, entonces no tengo herramientas para retener a un profesor que encuentra un trabajo mejor y lamentablemente no tenemos incorporados bonos por perfeccionamiento o desempeño, entonces hay profesores muy bueno que finalmente se van

I: El hecho que llegue profesores nuevos a trabajar en la escuela ¿incide en la formación de equipos de trabajo?

D: Encuentro que es negativo tanta rotación, porque a nosotros nos pasa que, en la enseñanza media, no hemos podido lograr el equipo estable como en la básica, en la enseñanza básica hay profesores que están desde el 2004 acá, llevan años, entonces si uno lleva años se afiata mejor y forma equipos de trabajo, lamentablemente con la media, si bien es cierto cada vez hay menos desvinculación, pero no hemos podido conformar un equipo permanente porque esa es la riqueza de un colegio, cuando hay equipos que permanecen en el tiempo, que conocen a sus alumnos, que se conoce entre ellos y logran establecer hilos conductores potentes

I: En ese caso ¿la enseñanza básica está más consolidada?

D: Sí, está más consolidada, la media aún nos falta poder consolidar un equipo permanente que no haya cambios, lamentablemente no lo hemos podido lograr, no sé si será la característica de algunos profesores de enseñanza media, porque es difícil

I: Usted me comenta que de todas maneras la desvinculación es la instancia última que hay todo un proceso ¿en ese proceso hay instancias de amonestación en caso de hechos más delicados?

D: Sí, se entregan amonestaciones por escrito, bueno cuando hay una situación bastante delicada se junta el equipo directivo con la profesora o profesor, se hace un acta se le hace firmar, también se le manda amonestaciones ya sea por correo o también memorándum con copia a la inspección del trabajo por situaciones un poquito más delicadas

I: ¿de eso va quedando registro?

D: Si, va quedando registro y respaldo

I: En términos concretos ¿cuáles son las razones principales por las que se desvincula a un profesor?

D: Las razones principales por las que se desvincula a un profesor tiene que ver con el poco compromiso, yo valoro mucho el compromiso con nuestros niños, con nuestros alumnos, ese es nuestro norte, entonces cuando un profesor no tiene ningún interés por saber que le pasa a sus alumnos, como son sus alumnos, no los conoce, llega atrasado, excesivas licencias, no un trato adecuado a los alumnos o también un trato adecuado a los apoderados, con respecto a no responderle los correo por ejemplo, o no atender a un apoderado como corresponde o no atender a un alumno, como corresponde, esas son las razones principales para la desvinculación, no es una desvinculación porque al profesor le falto un poco de experiencia, porque tuvo un problema metodológico, porque esas cosas se pueden corregir, pero cuando un docente es una mala persona y mala persona en el sentido que el viene para acá porque le da lo mismo hacer clases o no hacer clases, esas personas a mí me producen desagrado, porque no tienen ninguna vinculación con los alumnos, por lo tanto, no tienen ningún compromiso con la educación y no debieran estar

haciendo clases, debieran estar en otra cosa. Si no tiene interés por tratar bien a los alumnos, saber qué les pasa, atender bien a los apoderados, es que es nuestra labor, si para eso estamos, tenemos que atender alumnos, apoderados, hacer clases, llegar a la hora, ser puntual, no es algo extraordinario porque es inherente a nuestra función

I: Una vez que se decide desvincular a un profesor ¿ese proceso cómo se lleva a cabo?

D: Ahí nosotros informamos a la parte administrativa y ellos ven la otra parte, la parte de las cartas al profesor, el tema de los finiquitos y todo eso, nosotros llegamos hasta informar, yo que es lo que tengo que hacer, cada vez que se desvincula, yo mando un correo con copia a los sostenedores diciendo que tales y tales personas no continúan y después se hace el proceso legal. Yo sólo dirijo el colegio desde lo académico, pero los dineros, los recursos, lo que hay que comprar, la desvinculación y las contrataciones se ven en la parte administrativa

I: Muchas gracias