

Liceos prioritarios

Liceos prioritarios: Mirada desde la Asistencia Técnica

Guido Guerrero Sepúlveda¹

Facultad de Educación
Pontificia Universidad Católica de Chile

Resumen

El presente artículo, "Liceos prioritarios: Mirada desde la asistencia técnica", entrega un testimonio sobre los esfuerzos realizados por una institución de educación superior, en la etapa de empalme e instalación de un plan de asesoría educativa en once liceos prioritarios. Su condición de vulnerabilidad social, bajos puntajes en pruebas estandarizadas, altas tasas de fracaso escolar y una gestión directiva inadecuada pueden constituirse en obstáculos o facilitadores para la propia asistencia técnica en estos liceos vulnerables.

Palabras clave: asistencia técnica, cambio, vulnerabilidad, gestión directiva.

Abstract

This article "Priority High Schools: Technical Assistance View" gives a testimony on the efforts made by an institution of higher education in the process of splicing and installation of an educational assistance plan to eleven priority secondary schools. High schools' condition of social vulnerability, low scores on standardized tests, high failure rates school policy and inadequate management can become barriers or facilitators for their own technical assistance in these high schools vulnerable.

Key words: technical assistance, change, vulnerability, policy management.

¹ Guido Guerrero Sepúlveda, Académico de la Facultad de Educación y Director Ejecutivo del Proyecto de Asistencia Técnica que la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile brinda a liceos prioritarios de las regiones de Coquimbo y Metropolitana.

Antecedentes

El presente estudio muestra la posibilidad que tiene un liceo que se encuentra en una posición desventajosa académicamente para salir de dicha situación y al mismo tiempo experimentar cambios en todos o en alguno de los diferentes procesos que constituyen su quehacer educativo. Reconociendo, previamente, que para alcanzar una mejor posición requiere de apoyo y acompañamiento especializado de parte de una Institución externa, que lo asista para rearmar sus procesos educativos, generar condiciones institucionales favorables y principalmente avanzar hacia un cambio cultural.

Al respecto, la estrategia “Liceos Prioritarios” propuesta por el MINEDUC, abre un espacio a las principales universidades públicas y privadas del país para ser parte de esta iniciativa. La propuesta demandó una Asistencia Técnica que impactara en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo en tanto eficacia (SIMCE, PSU), eficiencia (disminución de tasas de retiro, repitencia e incremento de retención), convivencia (satisfacción de la comunidad), y atención diferenciada a cada liceo, y la generación de un proyecto educativo integral, coherente y articulado.

En este contexto, el propósito del estudio, por una parte, es contribuir a la elaboración de una perspectiva más amplia y objetiva de las dificultades que enfrentan los liceos prioritarios, evitando que se les estigmatice sólo por sus resultados en pruebas estandarizadas, sin considerar otras variables contextuales que frenan su deseo y voluntad por superarse. Por otra, adentrarse en el entramado académico que

propone la asistencia técnica para apoyar el mejoramiento de la calidad del servicio educativo conociendo las condiciones que facilitan u obstaculizan el trabajo para lograr alinear los objetivos del liceo con lo que espera de ellos el sistema educativo.

La estructura del estudio sigue la siguiente forma: El primer punto, expone antecedentes sobre la estrategia liceos prioritarios. El segundo punto, entrega el marco referencial en el cual se inserta la asistencia técnica. El tercero, se pregunta ¿qué entrapa el mejoramiento en los liceos? El cuarto, presenta los objetivos, general y específicos de la asistencia técnica. El quinto punto, aborda el procedimiento del proceso de empalme e instalación de la asistencia técnica. El sexto, muestra resultados obtenidos. Y el séptimo punto, plantea las conclusiones del estudio.

1. La estrategia liceos prioritarios

La estrategia liceos prioritarios diseñada por el Ministerio de Educación se inició el año 2006 asesorando a 47 liceos municipales de tres regiones del país. La segunda cohorte, año 2007, comprendió 74 liceos. En el año 2008 se sumaron 3 liceos que fueron adicionados a la segunda cohorte. En total son 118 liceos asesorados por instituciones externas hasta el año 2009. Actualmente, año 2010, sólo 65 liceos continúan siendo apoyados por instituciones asesoras.

El diseño de la estrategia demandó la contratación por parte del MINEDUC, de instituciones universitarias y centros de investigación de prestigio académico, para que apoyaran a los liceos mediante la creación de planes de asesorías altamente innovadores y cuyos procesos impactaran

en los aprendizajes de los estudiantes, durante tres años. Los planes requeridos deben responder a tres ámbitos de gestión: gestión directiva, gestión pedagógica y curricular, y gestión de la convivencia e inclusión. Para lo cual la institución asesora debe elaborar previamente un Diagnóstico de cada una de las unidades educativas a asesorar.

Asimismo, los términos técnicos de referencia (TTR) proponen para su implementación tres fases: normalización, consolidación y proyección. Estas fases exigen un gran esfuerzo desde las ATE, para que tanto los sostenedores municipales de estos liceos como las instancias regionales y provinciales del MINEDUC, se articulen, coordinen y se comprometan a colaborar con la estrategia.

Además, se debe atender diferenciadamente a cada Liceo, asumiendo que son instituciones únicas con contextos, necesidades y requerimientos muy particulares. Asimismo, el MINEDUC predefine procesos tales como: i) Empalme e instalación de la asistencia técnica. ii) Implementación del plan de acción de la asistencia técnica y iii) Conformación de equipos de trabajo de la asesoría.

i) Proceso de Empalme, primer contacto de la institución asesora con el liceo. Es en esta fase donde se juega la permanencia como tal. En efecto, el liceo puede decidir no trabajar con una institución o solicitar cambio cuando esta no cumple con los compromisos. La relación que la ATE pueda construir con la unidad educativa es fundamental, la capacidad de ambas instituciones para converger en un proyecto de cambio común es la base de una alianza estratégica. La forma en

que se toma contacto con los diferentes actores, cómo se dan a conocer las líneas estructurales de la propuesta y la capacidad para adaptarlas o flexibilizarlas a las necesidades y particularidades del centro escolar es el mayor logro. En esta fase se define el carácter de la asistencia técnica: si es asesoría educativa o si es intervención². Si bien puede parecer una sutileza lingüística, en la cultura escolar puede marcar la diferencia.

Al mismo tiempo, la asistencia técnica debe tener constantemente presente que es una oportunidad de mejoramiento efectivo para la organización escolar y que existen actores clave que, sin su participación, dicha asistencia puede verse muy complicada. En efecto, la ATE debe contar con el compromiso y la participación efectiva del Sostenedor (Director de Educación), DEPROV (supervisores) y Director (equipo directivo) del liceo.

ii) Proceso de Implementación de la asesoría en el liceo se remite a la práctica que desarrollará la ATE, una vez elaborado el Diagnóstico y formulado el Plan de Asesoría. Ambos insumos permiten

² La ATE-UC concibe la asesoría educativa como un proceso que apoya, sugiere, ilustra u opina con conocimiento a la comunidad educativa buscando solucionar la situación problema. El acompañamiento lo realiza un equipo de especialistas ajeno a la institución escolar, este equipo presenta una propuesta de plan de asesoría a la comunidad escolar, basado en el diagnóstico previamente elaborado que devela las problemáticas por las que atraviesa el liceo. Se espera con este acompañamiento fortalecer el aprendizaje de la comunidad escolar, avanzar hacia una gestión más autónoma y dejar capacidad instalada en los diferentes actores del liceo. No se optó por el concepto Intervención debido a que en este tipo de asesoramiento el punto de vista predominante es del equipo externo. Es la ATE, en este caso, quien diagnostica, interpreta, define la realidad y determina las acciones para solucionar los problemas, sin considerar la opinión ni la participación de la comunidad educativa.

calendarizar las actividades a realizar en los liceos, establecer los focos de trabajo, clarificar la metodología de trabajo en los diferentes ámbitos, articular los proyectos en curso que tiene el liceo con el plan de asesoría, y avanzar en la relación con el sostenedor y el MINEDUC mediante acciones de acompañamiento convenidas con ambos en el proceso de empalme.

En esta etapa y específicamente al momento de levantar la información diagnóstica, surgen ciertas dificultades propias de una organización como lo son estos liceos: inasistencia de apoderados que no se presentan a las entrevistas, en este caso se debe calendarizar una segunda entrevista. El horario es otro factor a considerar, especialmente si se requiere extraer información desde los docentes, o la negación de algunos a participar en la entrevistas, se debe contar con la posibilidad de reemplazarlos con otros que sí estén dispuestos. Importante, para evitar demoras, es contar con un equipo suficiente para abordar la institución en un día de trabajo.

- iii) Proceso de conformación del equipo de especialistas de la asistencia técnica, se relaciona directamente con la institución asesora, sobre todo si es una Universidad de reconocido prestigio, la experiencia comprobada en este tipo de asistencia y los expertos del equipo a cargo de la asistencia técnica son factores decisivos en una asistencia técnica. Efectivamente, el conocimiento que puede tener un liceo respecto de la institución que lo asesorará se constituye en un factor importante de construcción de confianza, como puede ser el peso argu-

mentativo y la innovación que propone en tanto plan de acción, como también, la claridad y asertividad para responder las dudas o requerimientos al presentar el plan de acción a la comunidad escolar.

2. Marco referencial en el cual se inserta la asistencia técnica UC

La asistencia técnica que brinda la Facultad de Educación de la PUC se funda teóricamente en el campo de la investigación y reflexión internacional sobre el cambio educativo en organizaciones escolares, encabezado por M. Fullan (1998, 1999, 2003), R. Elmore (1996, 2003) y otros. Al mismo tiempo, considera la historia reciente de las políticas del Estado para el mejoramiento y reforma de la educación media, como de las lecciones que derivan de la implementación de programas de intervención como el MECE-EM (1995-2000), programa Montegrande (1997-2005) y Liceo para Todos (2001-2006), así como de sus evaluaciones. Luego de dos décadas de investigación, Michael Fullan plantea un modelo genérico de la educación, que sirve para ordenar conceptualmente la ATE.

Dicho modelo muestra tres palancas de cambio en los niveles de aprendizaje y formación de los alumnos: *currículum* (definido en forma amplia para incluir esquemas conceptuales, enseñanza y materiales), *evaluación* permanente del trabajo de los alumnos, y *oportunidades* para el aprendizaje de los profesores. Las tres 'palancas' deben estar alineadas o armonizadas. Rodean a estas dos dimensiones: *propósito moral*, que en contextos de sociedades desiguales tiene que ver con la equidad, y *conocimiento de calidad*, referido a que nuevas ideas prove-

Gráfico N° 1. Modelo Genérico de la Educación



Fuente: M. Fullan (2003), *Change Forces with a Vengeance*, Falmer Press, London. p. 69.

nientes de los profesores o fuentes externas, deben ser continuamente procesadas para la mejora de lo que se hace en educación. Profesores con propósito y alumnos que quieran aprender, es el norte en un sistema de relaciones como las descritas, que en su conjunto operan en un medio socio-político comprometido con la educación.

El desafío que plantea este modelo es llegar a articular una intervención que armonice este conjunto de factores, y sea capaz de hacerlos trabajar en forma contextualizada y sostenida en el tiempo. En este contexto, la ATE buscó cimentar su intervención en el saber acumulado por las experiencias de intervención en los liceos que han llevado a cabo las políticas gubernamentales desde 1995 en adelante.

La evaluación del programa MECE-EM (Bellei, 2003) mostró que hubo un impacto directo y claro de este programa en el clima de la sala de clases y en los niveles de participación de profesores y estudiantes, que manifiestan tener una mejor plata-

forma para el aprendizaje (*inputs*), que es apreciada y valorada. Pero el conjunto tiene un débil impacto sobre los contenidos de la enseñanza (como dimensión distinta de las relaciones entre profesores y alumnos, bases de "buen clima en la sala de clases"), y, no sorprendentemente, sobre los resultados de aprendizaje.

Las lecciones de *Montegrande y Liceo para Todos* son convergentes respecto al núcleo pedagógico a nivel aula: a los liceos Montegrande les costó dos y más años de duro aprendizaje, llegar al núcleo referido; de los tres componentes de la estrategia *Liceo para Todos* (becas pro-retención, plan o proyecto educativo, y estrategias pedagógicas especiales para recuperar atraso), la de más difícil implementación y resultados inciertos, es justamente la que se enfoca en el aula y el trabajo con alumnos con saberes muy por debajo de su grado. Es decir, un liceo y alumnado especialmente vulnerable.

Sobre la vulnerabilidad social del estudiante, un estudio realizado en el año 2005,

analizó 2.117 establecimientos de todo el país, identificando a 727 establecimientos educativos que por el tipo de población que atienden en términos socioeconómicos (de bajos ingresos y baja escolaridad de sus padres) y por el nivel de resultados educativos que presentan (bajo puntaje SIMCE, y alto fracaso escolar medido por el retiro y la repitencia) se diferencian radicalmente del resto de establecimientos subvencionados del país, y por tanto requieren de una estrategia especial que les permita mejorar sus resultados de aprendizaje.

A partir de los datos, se pueden realizar las siguientes afirmaciones:

- Son liceos que concentran las condiciones más complejas de educabilidad asociadas al hogar de los estudiantes. Estos liceos agrupan a los estudiantes con menor capital cultural y socioeconómico de la población escolar.
- Estos liceos obtienen como puntaje promedio SIMCE en lenguaje y matemáticas 220 puntos, lo que se encuentra 30 puntos por abajo del promedio nacional.
- Son establecimientos que presentan las más altas tasas de fracaso escolar (repitencia y retiro).

En consecuencia, es posible decir que estos liceos no solo presentan condiciones de mayor vulnerabilidad socioeconómica y de menor capital cultural, sino que en términos de resultados educativos son los establecimientos que concentran el fracaso escolar y los más bajos niveles de logros de aprendizaje, lo que involucra a una proporción importante de sus alumnos.

Producto de lo anterior, la responsabilidad y desafío central que tiene el liceo

y la comunidad toda, se relaciona con la desafección de los jóvenes con su propio trabajo y con la institución, es decir, con la base motivacional y moral de su involucramiento en educarse. Entonces, ¿cómo hacer parte a los desafectados? ¿Cómo elevar sus propias expectativas y autoconfianza? (Ríos, 2004). En este contexto se debe desafiar el statu quo. Si todos confían en que será otro quien cumpla con las responsabilidades, la escuela nunca obtendrá los resultados que busca. Esta especie de inercia y escasa disposición al cambio, requiere de una recalificación de los docentes y de los directivos. Se requiere de un cambio cultural.

No existe duda alguna que en medio de los cambios en diferentes campos las escuelas han permanecido básicamente idénticas a sí mismas. Esta inmutabilidad frente al cambio no sorprende. El cambio libera, pero también atemoriza. Es creativo, pero también exasperante.

Son pocos los profesores y las escuelas que lo acogen. Esto lleva a plantear que las escuelas no han empeorado, sencillamente no han mejorado. Es probable que una variable a considerar es la distancia generacional entre profesores y alumnos, y que el rápido ritmo de cambio cultural exacerbada, en contextos de pobreza se hace aguda.

La configuración de sentidos en los jóvenes actuales se ha transformado en un problema central para sus educadores, que no tienen precedentes para orientarse y que hacen de esta dimensión algo clave a asumir en la asesoría. La edad avanzada de un porcentaje significativo de los docentes, el cansancio reflejado en su quehacer, el desinterés y desmotivación son evidentes

al momento de proponer modificaciones en torno a su metodología o utilización de tecnología en sus clases. Muchos de ellos expresan su cansancio y reconocen que no pueden más con los estudiantes. Esta situación, obviamente que es relevante al momento de evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Lo anterior, visibiliza un factor relevante en los liceos: la gestión directiva. En efecto, el foco de análisis es la gestión directiva como responsable directa de los cambios que se deben producir en el liceo. El argumento puede estar en que el rol del Director ha sufrido cambios esenciales. Hoy la escuela necesita de un Director que asuma un liderazgo pedagógico, centre su gestión en el apoyo de los aprendizajes de los alumnos, integre a la familia en el apoyo del aprendizaje de sus hijos, y fomente una cultura institucional centrada en la excelencia.

Al respecto, es importante señalar que el principio básico que persigue la Asistencia Técnica es el de la responsabilización por el quehacer y por los resultados que logra el liceo: su estado actual, como el que se aspira, dependerá de las acciones que cada uno de los actores realice.

El liceo en tanto actor clave en la estrategia, al momento de la instalación de la asistencia técnica, debe responder a esa condición a la hora de iniciar el trabajo. El director y su equipo deben sentirse integrantes activos del plan de asesoría que se implementará en el liceo. El equipo asesor, por su parte, debe integrar a la discusión y toma de decisiones respecto de las acciones que los actores ejecutan al interior del Liceo, proponiendo o mejorando las actividades que dicho plan de asesoría

sugiere. Corresponde preguntarse ¿Cuáles son las condiciones y capacidades que desde la gestión directiva se requiere para poner en marcha un proceso sostenido de mejoramiento de los aprendizajes escolares? Cuando se selecciona a los directores, ¿se tiene en cuenta: de dónde provienen, cuáles son sus competencias, cómo interactúan, sus representaciones y sus lógicas de acción?

3. ¿Qué entrapa el mejoramiento en los liceos?

De acuerdo a los lineamientos dados por el MINEDUC, la elaboración del diagnóstico estableció 5 ejes para recoger y analizar información, a saber:

- *Análisis del contexto:* A través de datos e información relativa a la historia del liceo, descripción de la población escolar, participación del sostenedor en la gestión de los liceos y la descripción del entorno institucional, se procedió a efectuar una caracterización del contexto donde están insertos los establecimientos y los actores educativos que participan de estos.
- *Análisis por área de gestión:* Las áreas de gestión pedagógica, gestión directiva y gestión de la inclusión y la convivencia fueron abordadas a través de indicadores sugeridos por el MINEDUC, y otros que se consideran necesarios.
- *Resultados del establecimiento:* En este tercer eje de análisis se analizó información relativa a los logros de

aprendizaje, logros institucionales y satisfacción de la comunidad educativa. Esto último, sin duda, contribuyó a confirmar las tendencias que se presentaron en los análisis precedentes sobre el nivel en que se encuentran estos liceos.

- *Conclusiones del diagnóstico:* Producto de todo el trabajo precedente, el último eje del diagnóstico fue, fundamentalmente, la identificación de los nudos críticos, los cuales serán la base para elaborar las hipótesis de la asesoría.

Para capturar las visiones de los actores, se procedió a la recolección y análisis de

la información que consideró a directivos, docentes, estudiantes, apoderados, sostenedor y supervisor. A través de entrevistas, cuestionarios, construcción de bases de datos y análisis de diversos tipos de documentos, permitió levantar la Línea de Base. Configurado el Diagnóstico, se elaboró el Plan de acción para el primer año. Sin duda la experiencia alcanzada con el primer grupo de liceos (cohorte 2006) facilitó mucho el trabajo de la ATE-UC para replantear algunas acciones para el segundo grupo de liceos.

A continuación se presentan los nudos críticos de los liceos, según ámbito de gestión.

Nudos de la Gestión Pedagógica Curricular	Nudos de la Gestión Directiva	Nudos de la Gestión de la Convivencia e Inclusión
<ul style="list-style-type: none"> - Ineficiente gestión del tiempo y priorización de metas. - Dominio disciplinar bajo e inadecuado. - Resultados de aprendizajes insuficientes. - Prácticas docentes inadecuadas e ineficientes. - Planificaciones incoherentes y carentes de sentido pedagógico. - Falta de sistematicidad y coordinación de la evaluación. - JEC sin fundamento pedagógico y no complementario al currículum escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgos confusos y distantes de lo pedagógico. - Equipos directivos desarticulados y descoordinados. - PEI no utilizado como instrumento de gestión. - Procesos de comunicación lentos y centralizados. - Roles y funciones poco claros y desconocidos. - Relación liceo – sostenedor distante. - Ausentismo laboral alto y no recuperable. - Toma de decisiones descoordinada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de responsabilidad y compromisos de la comunidad escolar hacia el liceo. - Incumplimiento de las normas de convivencia escolar. - Falta de espacios para la expresión e inquietudes de los alumnos. - Escasa vinculación de los padres en las actividades escolares. - Carencias de estrategias de resolución de conflictos. - Existencia de lógicas de acción violentas. - Sensación de inseguridad, temor y desconfianza.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de articulación curricular entre ciclos y niveles. - Mal aprovechamiento de horas destinadas a la reflexión (GPT). 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoridad de los directivos confusa y muchas veces no asumida. 	

- Desarticulación entre plan de Formación Común y el de Formación Diferenciada (TP).		
--	--	--

Estos nudos fueron la base para la elaboración del plan de acción que se trabajaría con los liceos. Es importante señalar, que el cuadro muestra la generalidad de los problemas, ya que cada uno de los liceos presenta diferencias mensurables que la ATE debe considerar al momento de trabajarlos.

4. Objetivos de la asistencia técnica UC

Objetivo General:

“Proveer de asistencia técnica especializada a once liceos municipales de las Regiones de Coquimbo y Metropolitana, con el propósito de apoyar la generación de condiciones institucionales y capacidades que les permitan poner en marcha un proceso sostenido de mejoramiento de sus resultados escolares, entendidos como el logro efectivo de aprendizajes fundamentales medidos a través de los dispositivos evaluativos nacionales, así como otros generados por el mismo proyecto”.

Objetivos Específicos

Gestión Pedagógica curricular	Gestión Directiva	Ámbito Gestión de la Convivencia e Inclusión
<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las competencias profesionales de los equipos técnico-pedagógicos y docentes para el mejoramiento de prácticas de aula. - Revitalizar la fe y compromiso en los docentes sobre sus capacidades transformadoras de las posibilidades de los alumnos. - Transformar la base motivacional de los alumnos, involucrándose con el aprendizaje y su propio crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer un liderazgo propositivo y legitimado, generadores de un proyecto educativo con foco en el aprendizaje, de altas expectativas y compartido por toda la comunidad escolar. - Priorizar el aprendizaje de sus alumnos como foco de su quehacer, haciéndose co-responsables con sus docentes de la calidad de las prácticas de aula y de los resultados de aprendizaje obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un clima escolar de confianza y respeto favoreciendo un ambiente de aprendizaje y desarrollo personal. - Lograr un acuerdo de todos los actores respecto a un marco de valores y procedimientos que contribuyan a una convivencia escolar armónica y solidaria. - Lograr que predominen relaciones y prácticas inclusivas que contribuyan a retener a los estudiantes en mayor riesgo socioeducativo.

<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar expectativas altas en docentes y en estudiantes sobre su propio quehacer escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar efectivamente a la familia en el apoyo del aprendizaje de sus hijos. - Fomentar prácticas de evaluación permanente, fortaleciendo la conducción institucional como la base del proceso de rendición de cuentas a padres, sostenedor, comunidad y Ministerio de Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr afecto y respeto de los alumnos por su institución escolar mediante la experiencia de trabajo con compañeros(as) y docentes. - Lograr el predominio de prácticas de respeto por la diversidad, aceptando las diferencias como fuente de enriquecimiento humano.
---	---	---

5. Procedimiento del proceso de empalme e instalación de la ATE-UC

El contexto que envuelve a la Asistencia Técnica UC, son once liceos municipales que concentran condiciones muy complejas de educabilidad asociadas al hogar de los estudiantes, debido a que convocan un alumnado de menor capital cultural y socioeconómico de la población escolar, obtienen bajos puntajes en pruebas estandarizadas a nivel nacional, presentan altas tasas de fracaso escolar (repetencia y retiro) y son gestionados de manera muy inadecuada.

Un equipo de profesionales de la Facultad de Educación de la UC, emprende esta tarea: en el segundo semestre del año 2006 a diciembre de 2009, asesoró a 4 liceos de la comuna de Puente Alto, en una segunda instancia, en 2007, asesora a 3 liceos de las comunas de Pedro Aguirre Cerda, Melipilla e Isla de Maipo. Paralelamente y a petición del Componente de Enseñanza Media del MINEDUC, acepta asesorar a 4 liceos de la Región de Coquimbo, la finalización para

esta cohorte está prevista para diciembre de 2010.

De acuerdo a los TTR del MINEDUC, la asesoría se enfocó en los ámbitos: Gestión directiva, apoyados por expertos en gestión y administración educacional; Gestión pedagógica-curricular, asesorados por profesores de matemática y lenguaje, de alta formación y experiencia docente; y Gestión de la convivencia e inclusión, atendidos por psicólogas y orientadoras. Otros profesionales de apoyo pertenecen a las áreas de currículum, evaluación y orientación vocacional.

El equipo de profesionales está consciente de las referencias que preceden a estos liceos, sumándose a ellas: i) Escaso o nulo apoyo de parte de su Sostenedor, que tiende a congregarse en ellos alumnos con problemas conductuales y de necesidades educativas especiales y un porcentaje importante de profesores que han transitado por varios liceos de la comuna, y ii) Asistidos por supervisores de las direcciones provinciales de educación que no están preparados para apoyar a este tipo de establecimientos, por lo que su participación

solo se limita a controlar aspectos netamente administrativos.

La ATE-UC tiene claridad que el proceso de Empalme como primer contacto con el liceo es la instancia en donde se compromete el proyecto entero. En efecto, la relación que pueda construir con la unidad educativa pone de relieve la capacidad de ambas instituciones para converger en un proyecto de cambio común. Esta convergencia al proyecto de cambio común, refiere a la forma en que el equipo asesor toma contacto con los diferentes actores del liceo, dando a conocer las líneas principales de su propuesta y en dónde dichas líneas se acercan a las necesidades y particularidades del centro escolar, considerando a la mayor cantidad de representantes de la comunidad escolar.

La ATE-UC estableció la siguiente agenda en su fase de empalme:

- Contacto formal con Sostenedor y Departamento Provincial de Educación para dar a conocer la Propuesta de asesoría a los liceos y comprometer apoyos importantes para el Liceo.
- Reunión con los directores y equipos directivos para informarles de la propuesta de asesoría a sus respectivos liceos y lograr soportes y dispositivos facilitadores de la asistencia técnica.
- Sesiones de trabajo con los docentes de cada uno de los liceos para informarles respecto de la Propuesta de Asesoría y lograr su participación y colaboración.
- Entrevistas a actores clave del sistema educacional de la comuna y del liceo (directivos, docentes, apoderados, alumnos, sostenedor, supervisores).

- Revisión de documentos institucionales (PEI, compromisos de gestión, planes de mejora, otros).
- Levantamiento de línea de base o diagnóstico de cada uno de los liceos.
- Elaboración del plan de asesoría para cada Liceo para el primer año de su implementación.
- Presentación del diagnóstico y plan de asesoría a la comunidad escolar de cada liceo.

6. Resultados obtenidos

Los liceos son organizaciones dinámicas y susceptibles de sufrir modificaciones según los resultados que obtengan. En este sentido, Bris (1996) señala que para que una organización alcance sus fines, deben realizar una serie de transformaciones que sólo son posibles gracias a los cambios internos.

En este sentido, el trabajo realizado por la ATE-UC durante el período 2007-2008, con los diferentes actores de los liceos asesorados, insistió permanentemente que para avanzar hacia el logro de los objetivos institucionales los cambios debían ser generados desde dentro del liceo, y que la ATE era una oportunidad para lograrlos.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones educativas, aun cuando tienen ciertas particularidades, se orientan al logro de fines específicos, por lo que no cabe duda que los resultados educativos son uno de ellos. Y es en estos contextos de vulnerabilidad donde la educación puede constituirse en un factor de movilidad social importante. Diversos autores plantean que la escuela desempeña un rol de suma importancia en estos sectores. Eyzaguirre y otros (2008)

afirman que frente a situaciones económicas similares, existen escuelas que logran mejores resultados que otras; esto se debe al efecto organización, según los autores.

En relación a la asistencia técnica, y con el objeto de adelantar información sobre los cambios más significativos de la ATE-UC, se puede decir que el 50% de los liceos lograron mejoras en los puntajes SIMCE del año 2008, que fueron desde los 2 a los 18 puntos en lenguaje y matemática. Un caso emblemático en este sentido es el del Liceo Chiloé, comuna de Puente Alto, que en matemáticas aparece en cuarto lugar dentro de los 5 mejores liceos del grupo socioeconómico bajo en la Región Metropolitana. Los otros cuatro liceos son de dependencia particular subvencionada.

Sin embargo, del 50% restante, hubo liceos que mantuvieron su puntaje y dos de ellos bajaron su puntuación. Esta situación, según Bellei (2004), se explica en

buena parte por la gestión realizada en las escuelas, que considera aspectos como la cultura escolar, la existencia de objetivos claros, la presencia de líderes institucionales, planificación curricular, entre otros. Esta explicación justifica la actitud en algunos liceos, en los que mejoraron su puntaje validaron aún más el trabajo de la ATE-UC, incorporándose a desarrollar su tarea en un contexto de mayor confianza. En aquellos que mantuvieron y en liceos que bajaron su puntaje comenzaron a modificar en cierta manera su actitud. En consecuencia, la comunidad del Liceo se dio cuenta que es posible generar cambios, que la asesoría aportaba iniciativas de mejoras concretas y que la propuesta planteaba un trabajo serio y riguroso.

Una evaluación formativa dirigida a 53 directivos y 248 docentes de los once liceos señalan lo que la asistencia técnica hasta ese momento (inicio 2008) les generaba:

Directivos	Docentes
<p>Nos orienta cómo mejorar la gestión escolar acorde a la realidad.</p> <p>Nos ayuda a reenfocar la misión institucional.</p> <p>Apunta a las necesidades reales.</p> <p>Nos ordena y ayuda a utilizar herramientas para mejorar la gestión.</p> <p>Nos permite aclarar y profundizar conocimientos de prácticas sobre gestión y planificación educacional.</p>	<p>- Útil para actualizar conocimientos y atender los problemas de nuestro trabajo.</p> <p>La asesoría es pertinente a la realidad de nuestro liceo.</p> <p>Una oportunidad para aclarar dudas.</p> <p>Que sea más didáctico y no tan teórico.</p> <p>Lo bueno es que se está trabajando la articulación del plan común y plan diferenciado.</p> <p>Se nos debiera orientar para atender a los alumnos con problemas sociales afectivos y otros temas para mejorar mis prácticas en el aula.</p> <p>Favorece mi interés por perfeccionarme en temas que no manejo.</p> <p>Debiera considerar aspectos relacionados al entorno.</p>

Al mismo tiempo existen logros en el ámbito de gestión directiva, tales como:

- Formalización de un plan estratégico en cada Liceo para los próximos 4 años.
- Fortalecimiento de los equipos directivos, en los que estuvieran representados los distintos estamentos del colegio: profesores, alumnos y apoderados.
- Generación de roles y funciones para cada uno de los integrantes del equipo, única forma para asumir su responsabilidad con los resultados de las respectivas acciones consideradas en el plan estratégico.
- Fortalecer el liderazgo directivo.

La importancia de la gestión educativa en un establecimiento educacional, según Guerrero (2002), es estar al servicio del mejoramiento de la calidad de la educación, favoreciendo aquellos procesos que hacen más efectiva la práctica docente, contando con profesores debidamente formados que se desempeñen en un clima laboral de diálogo permanente.

Conclusiones

Este artículo, sistematiza la experiencia de la ATE-UC realizada en los once liceos prioritarios develando aquellos elementos centrales surgidos en la fase de empalme e instalación del plan de acción.

1. La asistencia técnica debe asumir desde un principio, si su carácter es de intervención o de asesoría. Éste debe estar definido en el plan de acción que la Universidad diseñó para cada uno de sus liceos y debe ser incorporado explí-

citamente a la reflexión inicial con los equipos directivos y docentes. La ATE-UC se declara y es percibida como una asesoría, que respeta, que acompaña, que escucha y que invita a participar.

2. La asistencia técnica no debe olvidar que ella es una alternativa de mejoramiento para el sistema educativo y que existen otros actores clave, que sin su participación, dicha asistencia puede verse afectada significativamente. Imprescindibles serán: Sostenedor, DEPROV (Supervisores o representante) y Directivos del Liceo. La participación de estos actores debe estar comprometida no tan solo mientras dure la asistencia técnica, sino que trascienda más allá de ésta.
3. El conocimiento que puede tener el liceo respecto de la institución asesora, se constituye en un elemento importante para construcción de confianza. La experiencia que dicha institución posee en esta clase de asistencia. El equipo que realizará dicha asistencia en tanto especialistas. El peso argumentativo e innovador que propone la asistencia técnica en tanto plan de acción. La claridad y asertividad para responder las dudas o requerimientos al presentar el plan de asesoría.
4. El liceo en tanto actor clave en la estrategia a utilizar en la instalación de la asistencia técnica, debe ser un factor relevante a la hora de iniciar el trabajo en el liceo. El director, equipo y docentes deben sentirse integrados al plan de asesoría que se desarrollará en el liceo. El equipo asesor integrará en la discusión

a los directivos y docentes respecto de las acciones que los diferentes actores ejecutan al interior del establecimiento, proponiendo o mejorando las estrategias que dicho plan de asesoría sugiere.

5. La estructura que requiere una actividad como esta implica un conocimiento profundo no tan solo del sistema educativo, sino un conocimiento real de la cultura organizacional de los liceos a asesorar. El acercamiento a los equipos de los liceos otorgándoles un mayor protagonismo desde el comienzo. Establecimiento de un nexo permanentemente con el liceo a través de un coordinador de campo, reflexionando con el equipo directivo sobre las debilidades y fortalezas del liceo de manera de establecer prioridades útiles para precisarlas en el plan de acción.

Referencias bibliográficas

- Bellei, C. y otros (2004). Escuelas efectivas en sectores de pobreza. ¿Quién dijo que no se puede? UNICEF y Asesoría para el Desarrollo. Santiago.
- Bris, M. (1996). Organización y planificación integral de centros educativos. Arrayán.
- CIDE (1999). Evaluación intermedia del programa MECE-Media, Santiago.
- Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile (2005). Estudio sobre la vulnerabilidad en estudiantes de enseñanza media.
- Elmore, R. (1996). Getting to scale with good educational practice. *Harvard Educational Review*, 66 (1): 1-26.
- Eyzaguirre, B. y otros (2008). Las escuelas que tenemos. *Revista de Estudios Públicos*, N° 111.
- Fullan, M. (1998). The return of large scale reform. Mimeo. OISE, University of Toronto.
- Fullan, M. (1999). *Change Forces. The Sequel*. London, Philadelphia: Falmer Press.
- Fullan, M. (2003). *Change Forces with a Vengeance*. London, New York: Routledge, Falmer.
- Guerrero, G. y otro (2002). Gestión escolar en contextos adversos. *Revista Pensamiento Educativo*, vol. 31. PUC.
- Ministerio de Educación, Programa Montegrando (2004a). *Obras son Amores*. Santiago.
- Ministerio de Educación, Programa Montegrando (2004b). *Gestión de la Diferencia*. Santiago.
- Ministerio de Educación, Programa Montegrando (2006). Informe Final. Mimeo. Santiago.
- Ministerio de Educación, División de Educación General/Nivel de Enseñanza Media (2006, 2007). "Especificaciones Técnicas y Administrativas para la Asistencia Técnica de las Universidades a los Liceos Prioritarios".
- Ríos, Teresa (2004). La configuración de sentidos en un grupo de jóvenes liceanos de sectores populares: un acercamiento hermenéutico al mundo juvenil escolar. Tesis para optar al grado de doctor en ciencias de la educación. PUC.