INFORME FINAL

“*Proceso de transformación comunitario de Proyecto Educativo en Escuela María Luisa Sepúlveda de Quilicura”*

Trabajo Final para optar al Grado de Magíster en Educación, Mención Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar

ESTUDIANTE: Jorge Antonio Flores Leal

TUTOR: María Paz Aedo

Santiago, Enero de 2018

Introducción

Desde agosto de 2015 asumí como director de la escuela María Luisa Sepúlveda de Quilicura, establecimiento municipal con un 88% de Índice de vulnerabilidad, el cual venía de un proceso de dos años de subrogancias en dirección y que como principal tema interno debía evitar una alta migración de estudiantes a otras unidades educativas de la comuna. Allí, al poco tiempo de ejercer el cargo, me sentí profundamente insatisfecho por no conseguir los resultados que esperaba en términos de efectividad y eficiencia. Atribuí esta falencia, en parte, a mi forma de liderar, y al hecho de no haber estudiado pedagogía de una manera tradicional y que mis especializaciones posteriores las había cursado en el ámbito de la Administración Educativa.

Producto de esta situación, comencé a sentir que mi formación académica era insuficiente y apareció en mí la inquietud de dar fundamentos teóricos a mi praxis, para mejorar mi conocimiento del mundo al cual decidí consagrar mi vida. En mi caso particular como director siempre he tratado de generar aportes más sustanciales a la comunidad educativa que me ha toca liderar, por tanto, me pareció necesario reformular mi práctica no simplemente desde la intuición o mera voluntad, sino que esta vez con un constructo teórico más acabado. Así es que a mediados de 2016 ingresé al Magíster en Educación, mención Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Al emprender este desafío de cursar el magíster, mi expectativa particular estaba basada en obtener herramientas técnicas ligadas al liderazgo pedagógico que me permitiesen no sólo gestionar administrativamente desde mi rol directivo, sino que a la vez instalar, promover y fortalecer procesos de cambio en relación a prácticas educativas integradoras para docentes, estudiantes y apoderados.

Sin embargo, el impacto personal de parte del programa fue aún mayor puesto que el proceso de aprendizaje desde esta perspectiva transformacional, fue capaz de dotar a quien escribe, de un enfoque reflexivo constante, que han permitido que el proyecto pedagógico de la escuela que dirijo pueda enfocarse en trabajar con todos los estamentos en pos de generar prácticas y aprendizajes contextualizados de manera permanente.

En el presente informe, pretendo dar a conocer el proceso de transformación institucional que hemos experimentado en nuestro establecimiento desde el año 2015 a la fecha, fundamentalmente en los ámbitos de la gestión directiva y pedagógica, siempre reconociendo por cierto, el impacto de los saberes y creencias que el programa de Magíster posee y que a través de mi persona ha llegado a originar cambios muy valiosos en nuestra comunidad.

Capítulo 1: Mis aprendizajes

Uno de los aprendizajes fundamentales adquiridos en este proceso, fue reconocer mi condición como observador y la centralidad de la meta-observación para el logro de mis objetivos personales y profesionales. Es por ello que me propuse iniciar un camino de auto-conocimiento, puesto que *"No sabemos cómo son las cosas sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos".* (Echeverría, 2015, p.34) Lo que esperaba de este ejercicio era comprender la raíz de las ansiedades, anhelos y motivaciones que formaban parte de mi vida y que percibía no dejaban dialogar coherentemente mis ámbitos profesional y personal.

Sobre esta base, y reiterando la necesidad personal de reconocerme en tanto "Observador" (Echeverría, 2008, p.30) pude reflexionar sobre las razones que determinan mis interpretaciones hacia el entorno e implicancias que estas generan. Lo anterior implicó en lo particular un refuerzo a mi visión y labor como pedagogo en términos del enfoque del aporte social que la educación puede generar en las personas, sobre todo como eje promotor de cambios… Sobre todo en lo relativo a romper círculos de pobreza (Maturana, 1988, p.4). Como resultado parcial – pues trato de no perder de vista que me encuentro dentro de un proceso de transformación personal e institucional- hoy en día confío plenamente en que el camino del trabajo colaborativo dentro del equipo de gestión de nuestra escuela, de la mano de una mirada comunitaria, es decir, dialogando y confiando en el potencial aporte tanto de estamentos internos y externos, los resultados esperados en relación a impactar positivamente en los aprendizajes de nuestros estudiantes, sus familias y también en nosotros – funcionarios de la escuela- serán motivo de orgullo en el corto y mediano plazo (Bitácora personal. 08.05.17 y 06.06.17)

Como elemento netamente personal, creo que he conseguido disfrutar plenamente de este hermoso proceso de cambio, pues percibo que se han logrado materializar en lo colectivo – me refiero a la gestión y resultados institucionales- muchos de mis anhelos y expectativas particulares (Inclusión social, entregar oportunidades de aprendizajes significativos a los niños que estudian con nosotros, apoyar a familias en situación de desigualdad social, etc.) los cuales se encuentran presentes desde tiempos en que elegí convertirme en profesor. Sin embargo, no ha sido un transitar fácil, pues he tenido que luchar con varias premisas atávicas (Preconcepciones, arrogancia, máximas arbitrarias, auto justificaciones, negaciones, etc.) las que poco a poco he logrado dejar atrás gracias a diálogos constantes con mi fuero interno (Bitácora personal, 20.11.16), esta vez desde la auto comprensión, cariño y determinación, sobre la base de la necesidad de que las trabas internas antes mencionados no deben preponderar en mi proceso (Bitácora personal, 29.03.17), pues las he reconocido como "Obstáculos para la comprensión" (Morin, 1999, p.53) tanto de mí mismo, como para mi percibir de todo lo que me rodea.

A continuación, daré cuenta del impacto que ha tenido el proceso de cambio que he experimentado en mi gestión directiva y como ha dejado huella en el tipo de liderazgo que he logrado instalar en la escuela que encabezo.

1.1 Competencias generales para el ejercicio de liderazgos colaborativos

En este proceso de aprendizaje, la transformación de las prácticas profesionales de los miembros de mi comunidad educativa – con la premisa de innovar- fue una meta y compromiso consciente que promoví, pero que además fue asumida de muy buena manera por todos en el equipo de gestión de nuestra escuela, producto de que tras varias instancias de diálogo en consejo de profesores detectamos que era una gran necesidad para todos nosotros.

Lo interesante de este cambio es que poco a poco, la intención institucional de innovar, ha sido socializada con estudiantes y apoderados como algo deseado "para todos" dentro del marco de nuestro proyecto educativo (Anexo 1). Para precisar, me refiero a que el giro esencial se ha dado en relación a visualizarnos como un equipo de trabajo en el cual tanto directivos, docentes, estudiantes y apoderados forman parte de un solo cuerpo y en ningún caso existen situaciones de superioridad o antagonismo. Desde esta misma lógica nuestro PEI reconoce a cada niño, padre o funcionario como un actor pedagógico poseedor de una riqueza cultural que debe ser valorada en pro del aprendizaje comunitario, por lo tanto deben ser incorporadas al trabajo diario, como colaboradores activos en nuestro camino de construcción cultural institucional a diario, sólo de esa manera podremos operar desde un enfoque de derecho al momento de reformulación filosófica (Nueva forma de pensar nuestra escuela) y prácticas concretas.

Por todo lo antes expresado, reconozco que puedo reconocer en mi la existencia de competencias relacionadas con movilización de innovaciones y cambios de estrategias pedagógicas, reconocimiento de disposiciones emocionales, liderazgo de acciones colaborativas, además de gestión eficiente y autogestión de nuevos recursos que mejoren día a día el cima escolar en pos del aprendizaje no sólo de nuestros estudiantes, sino que todos los miembros de la comunidad educativa.

1.2 Disposiciones Corporales.

Como equipo de gestión y cuerpo docente, hemos reconocido en nuestro espacio escuela, la necesidad de concientizar la incorporación de la corporalidad como un elemento relevante al momento de interactuar con otros. Dentro de este contexto, tratamos de poner en práctica dentro de las entrevistas con estudiantes, apoderados y profesores algunas disposiciones corporales como herramienta que aporte a nuestros diálogos formales diarios, toda vez que consideramos importante mostrarse con una disposición que propicie el bienestar de la persona con la cual deseamos interactuar:

Dentro de las "disposiciones corporales" (Pacheco, 2014, p.3 a 8) a utilizar puedo mencionar y describir:

- Centramiento (Como disposición base): Estado de atención, en el cual el escuchar al otro con paciencia es lo importante. En términos de vincularlo con el lenguaje y emociones, las palabras surgen desde el corazón y no de la mente, con calma y mesura. La postura física es relajada y atenta para con el momento que se está viviendo. La disposición de centramiento – en tanto base- permite ir pasando a otras disposiciones más intencionadas.

- La Estabilidad: Es una disposición emocional que nos lleva a la permanencia, a afianzar lo que consideramos una posición segura. En términos corporales se muestra como quietud, inmóvil o con movimientos muy lentos y suaves. Desde la emoción, la estabilidad invita a mantenernos en nuestras ideas, proyectos o bien establecer límites.

- La Apertura: Es una posición armónica receptiva, que busca conciliar, deja sentir las emociones, desde el lenguaje la centralidad se encuentra en el escuchar, en el hablar suave y con la intención de meterse en el mundo interpretativo de los otros. La corporalidad de esta disposición es relajada, con el cuerpo levemente cargado hacia atrás.

- La Resolución: Esta disposición prepondera una relación con nuestro ego, desde aquí se sustenta el poder personal y la capacidad de acción. Dentro de este marco, la corporalidad es más activa (movimientos enérgicos), el cuerpo se encuentra permanentemente inclinado hacia adelante. La emoción presente es la pasión, el entusiasmo, ambición y competitividad. El lenguaje es claro, ansioso e invitador.

- La Flexibilidad: Es una disposición en la cual se entrega y se acepta de manera diáfana juicios, apegos, creencias tanto personales como de otros. Este estado facilita la creación y la colaboración pues no existe un excesivo control. El lenguaje asociado a esta disposición se vincula a flexibilizar compromisos, ofertas y pedidos. Puede primar aquí la liviandad y el compromiso. En términos de corporalidad, se está siempre en movimiento (Ibídem, p.3 a 8).

Siguiendo con la premisa de incorporar las disposiciones corporales a nuestras entrevistas formales (tanto de equipo de gestión, como cuerpo docente), hemos complementado aquello con el respeto de algunas normas que no siempre se siguen – producto de los tiempos que la dinámica que nuestra escuela ofrece- como por ejemplo, determinamos con los profesores y funcionarios que las conversaciones con apoderados y estudiantes no serían efectuadas en los pasillos del establecimiento. Hoy en día, toda conversación se lleva a cabo en nuestras respectivas oficinas y en lo posible acompañados de un miembro del equipo directivo.

Además del beneficio de respetar la formalidad, lo interesante es que se hizo consciente en nosotros que para escuchar activamente al entrevistado, es necesario situarse desde una disposición de centramiento (Como base) para de esa manera luego moverse a posturas como “Apertura” y “Flexibilidad” de acuerdo a como avance la conversación. Como rédito positivo, hemos detectado que bajo este sistema hemos logrado entregar

confianza a quien requiere de nuestro apoyo, dando la oportunidad de hacer llegar con claridad sus planteamientos, necesidades o nuevas ideas.

En términos personales trato siempre de abordar las conversaciones desde una disposición de centramiento, pues desde esta postura es más fácil pasar a otras disposiciones de acuerdo a la necesidad que las entrevistas requieran.

Lo importante del abordaje de las conversaciones formales en nuestro establecimiento, es reconocer que cuando una persona se acerca a los directivos, es por una necesidad real de ser escuchado, de requerir algo o compartir algo valioso con nosotros. Por ende, el dar cabida al tiempo y espacio de calidad al escucharnos, puede implicar ganar o perder una instancia de aprendizaje.

Otro elemento a nivel personal y de equipo, fue el de utilizar estratégicamente el abordar la conversación con el otro con cariño y con paciencia *"Abriéndose a escuchar amando… sin prejuicios"* (Canal Sur. 2011. Tesis. De http://vimeo.com/) a todos nuestros usuarios -especialmente a los apoderados- puesto que producto de las muchas situaciones complejas que dentro de nuestro contexto motivan las visitas de los padres, estos no siempre van con el mejor ánimo al momento de manifestar alguna queja o inquietud. Creo también que al incorporar una "escucha efectiva" (Echeverría, 2003, p.96) podemos conocer mejor al ser humano que tenemos en frente, pues no esporádicamente, los diálogos en la escuela versan solamente sobre temáticas pedagógicas, sino que además involucran los mundos personales de estudiantes y sus padres.

1.3 Disposiciones Emocionales:

Recuerdo que durante el proceso de acompañamiento – directo y bitácoras- surgió en reiteradas oportunidades la necesidad de abordar la gestión profesional con una mayor amplitud emocional, es decir desde una perspectiva donde si bien existen la firmeza y convicción, las mismas debían sustentarse en emociones tales como aceptación, empatía y fundamentalmente amor, pues "No hay acción humana sin una emoción que la funde" (Maturana, 2001, p.13).

Como ejercicio personal, reflexioné e hice consciente que el amor se encuentra presente, en todo acto social, de hecho y como el Dr. Maturana plantea *"El amor es la emoción que operacionaliza la aceptación del otro como un legítimo otro en la convivencia"* (Ibídem, p. 14). Desde este nuevo punto de vista para mí – que por cierto creo siempre estuvo presente, sólo que era incapaz de notarlo- las relaciones con las personas de mi entorno cercano fluyeron positivamente de una manera que nunca antes percibí.

Relacionando esta experiencia particular con mi plano profesional, comenté tanto a mi equipo de gestión como a los docentes, que una de las problemáticas que se manifiestan de manera velada en muchas instituciones de servicio a público – como por ejemplo los establecimientos educacionales - la calidad de las atenciones dependen en muchos casos de la persona que las requiera. Por ejemplo, tendemos a dar atenciones a apoderados o

profesores desde disposiciones como Alegría, cercanía, relajación, resignación o frustración (Guarnieri, 2014, p.2) - sólo por entregar algunos ejemplos - dependiendo de su historial relacional para con nosotros o desde nuestros prejuicios. Por lo mismo, como una forma de apoyar la labor de entrevistadores de nuestros funcionarios, diseñamos y establecimos como equipo de gestión y docentes, algunos protocolos internos que permitan abordar situaciones tales como: Conversaciones con apoderados, requerimientos de parte de funcionarios, apoderados y estudiantes a miembros del equipo de gestión, abordaje de casos de mayor complejidad que afecten a estudiantes, etc.

Bajo la formalidad de esta nueva práctica – que es perfectible por lo demás- cautelamos por que la mayor parte de los casos, sean atendidos por más de un funcionario, con la finalidad de tener la capacidad de apoyar al compañero de equipo o a la persona entrevistada, en caso de requerir una mirada distinta a la problemática tratada.

Volviendo un poco al plano personal, puedo decir que a través de mi camino en este magíster, he logrado situarme desde una perspectiva de disfrute permanente frente a lo que la vida ofrece y va ofreciendo (Incluyendo las nuevas experiencias laborales). Aquello exigió una autorreflexión y conversación interna muy intensa, de hecho puse en práctica el ejercicio de clarificar la ética de mis acciones, en el sentido de las razones por las cuales hago y haré mis cosas. Como fruto esencial del ejercicio, puedo rescatar la decisión personal de actuar de acuerdo a lo que mi fuero interno me indica, dejando de lado la variable "Querer agradar o dar satisfacción a terceros, antes que a mí mismo" puesto que he reconocido que muchas veces en mi vida personal – y profesional también- estaba dejando de lado mi propio disfrute y no actuando de acuerdo a mis saberes y creencias.

A lo largo de este período de experiencia académica de post- grado y de ejercicio de mi rol directivo (Entre los cuales existen sólo meses de diferencia), he podido comprender que mi actuar en esta vida no era el equivocado, sino que el foco de satisfacción era el problema, por tanto, mi espíritu de servicio y de búsqueda del bien común tanto en el plano profesional hoy no se superponen a mi camino hacia la felicidad a través de mis más preciados anhelos netamente personales. Trato de explicar esto, pues durante mi proceso de acompañamiento directo (tanto a través de bitácoras como de charlas personalizadas) afloraba cierto nivel de insatisfacción y ansiedad en algunos ámbitos de mi vida, a pesar de que mi curso laboral – que preponderaba en mi quehacer diario- exhibía logros muy positivos. (Bitácora personal, 10.11.16)

En cuanto al ejercicio de mi rol, donde debo lidiar con una exigencia superlativa y constante (tanto al interior de la comunidad educativa como en las relaciones que establecemos con el entorno territorial e institucional), me doy cuenta que he aprendido a controlar mi impulsividad y a controlar el estrés. Hoy mi tranquilidad y mi manera de abordar conflictos se han fortalecido: Mis convicciones y mi actuar ético /moral para el logro de metas están ahora también basados en la aceptación y entusiasmo, ya no sólo en el "deber ser" que impone la función directiva.

1.4 El lenguaje como acción

Durante el proceso de curso de magíster, he internalizado y valorado, como un gran aporte a mi crecimiento personal las premisas relacionadas con “el poder generativo del lenguaje”, con alegría puedo decir que he tratado de extender este nuevo aprendizaje a mi círculo profesional. De hecho, he observado con alegría, que muchas personas –docentes y asistentes de la educación- ha recepcionado de buena manera el mensaje y lo incorporan en sus declaraciones. Me parece valioso que sobre todo dentro del contexto escolar, que se amplíe la mirada a que “El lenguaje hace que sucedan cosas” (Echeverría, 2008, p.9) y que no sólo sirve para nombrar cosas. Todo lo anterior – reitero- ha sido para mí un maravilloso descubrimiento adquirido e integrado a mi racionalidad en este proceso de estudios de post grado.

El lenguaje a través de los “Actos del habla” entendiendo esto como la emisión de un mensaje con el propósito de comunicar algo (pedir un informe, establecer un compromiso, cerrar un negocio, ofrecer un producto, pensar una solución, consolar a nuestros hijos, declarar amor, enfurecernos con un proveedor, pedir perdón, imaginar las vacaciones, hablar por teléfono, saludar, despedirse, etc.) (Sandoval, 2001, p. 2), se encuentra constituido por declaraciones, intenciones, juicios (Ibídem, p. 3 a 8), construcciones históricas sociales y personales, que pertenecen a quien las emite. Y que por otra parte, conllevan la creación de nuevas realidades, posibilidades de acción, limitantes a nuevas situaciones o acciones.

Hoy en día y habiendo tomado conciencia sobre la importancia de los distintos actos del habla, no puedo imaginar cómo podría funcionar a diario sin – por ejemplo- pedir algo a alguien, y no corroborar que aquello se ha convertido en una promesa, esto es: “Cuando la petición es aceptada por el oyente, sólo ahí se convierte en promesa” (Ibídem, p. 8) teniendo en cuenta que esto generaría probablemente frustraciones o malas interpretaciones de manera sistemática (Bitácora personal, 02.12.16)

Por tanto el concientizar mi uso del lenguaje, fue una de las cosas que más reformulé, puesto que tuve que encantarme con una nueva forma de comunicar distinta al hablar, para de esa manera aportar a través de cualquier diálogo al crecimiento propio y del otro, entendiendo que a través del lenguaje construimos las realidades que habitamos. (Echeverría, 2007, p.93).

Un ejemplo concreto es que hoy pienso mucho antes de emitir un comentario u opinión…me tomo el tiempo que creo necesario, preparo mis reuniones por más domésticas que éstas puedan parecer, la idea es siempre concientizar y avanzar sobre esta premisa: “Qué necesita esta persona de mí o qué puedo ofrecer con esta conversación” y defino sobre la base de aquello, cuáles pueden ser mis aportes reales.

Aprendí que las características de los objetos y sujetos no son una realidad objetiva, al contrario, comprendí que detrás de cada juicio subyace el mundo propio de cada observador (Echeverría, 2003, p.11), por tanto basado en aquella premisa, por defecto dentro de cada opinión se encuentran presentes rasgos y percepciones del observador,

por lo tanto y si bien se reconoce la libertad de expresarlo – el juicio- es algo sobre lo que se puede discrepar, pues no constituye una verdad absoluta.

En mi caso particular, esto constituyó un "Giro copernicano" brutal, pues me quitó el velo al momento de interactuar con otros, pues debo decir que en muchas oportunidades – conversaciones y discusiones, tanto personales como profesionales- me situaba desde la perspectiva de dueño de la verdad.

Esta reflexión, me hizo reestructurar el resto de los importantes actos del habla de los cuales hago uso en lo cotidiano, por ejemplo ya no sólo en el afirmar comencé a ser más cuidadoso, sino que al prometer, al aceptar… pero por sobre todas las cosas creo que mi avance fue mucho más sustantivo al saber escuchar activamente.

Comprendí que la escucha efectiva va más allá de escuchar sólo el mensaje, sino que permite conectarse con las motivaciones y alma de quien procede lo dicho (Ibídem, p.96)[1], esto ha sido una herramienta clave para mi desarrollo personal y profesional. Hoy en día puedo decir con orgullo que disfruto de los réditos del "guardar silencio y escuchar", en tanto ello permite situarme desde la perspectiva de la empatía, confianza y compasión.

Dentro del plano personal, trato permanentemente de disponerme a escuchar lo que mis más cercanos me quieren decir realmente y lo que necesitan de mí. En el terreno profesional, he constatado que me he convertido en un líder más confiable y valioso en la toma de decisiones. Por ejemplo, antes percibía que las personas de mi equipo de gestión seguían mis instrucciones porque "Yo soy el jefe", sin embargo en el presente, al momento de escuchar todas las opiniones y definir en conjunto, los integrantes del equipo de manera permanente se muestran mucho más comprometidos… Se sienten mucho más importantes, eso me parece un avance notable, pues siento que también mucho de mi ego ha caído y se ha sumado a un actuar en conjunto. De hecho, en reuniones de gestión, los miembros directivos manifiestan que hoy en día se observa y valora esta forma de trabajar en conjunto y el positivo impacto que esto ha tenido en términos de la convivencia del grupo. En mi opinión y teniendo en cuenta lo altamente jerarquizado que las escuelas del sistema público han validado como mecanismo de funcionamiento – producto de la alta responsabilidad del director- bajo ninguna circunstancia esto ha mermado el liderazgo que de mi parte, al contrario, ha sido una experiencia fantástica, pues aprendí a valorar genuinamente a los otros.

Capítulo 2: Mi desarrollo como líder.

En el ámbito de la transformación de mi escuela, puedo decir que a partir de mis aprendizajes en el ejercicio de liderazgo, destaco varios elementos relacionados con la construcción de una escuela democrática y participativa. Hoy en día, nuestro establecimiento se vincula con su territorio y articula a los distintos estamentos. Creo firmemente que una comunidad que quiera instalar – o por lo menos avanzar- hacia el

paradigma educativo real con foco en el “Aprendizaje comunitario” (Validando a los estudiantes y apoderados como seres humanos con saberes y creencias riquísimas) debe incorporar a sus usuarios – a través de recoger sus opiniones- al proceso de enseñanza y aprendizaje, pues este ámbito comúnmente ha sido liderado casi exclusivamente por los profesores. Dentro del mismo marco, debemos ser capaces de reflexionar, detectar y asumir acuerdos en conjunto sobre los obstaculizadores que impiden lograr este ideal en su quehacer diario, desde mi perspectiva, me parece que uno de los grandes logros de nuestra escuela “María Luisa Sepúlveda” (y que por tanto es aplicable a cualquier sistema colegio), fue contar con una disposición de apertura y humildad intelectual de querer incorporar a beneficiarios directos (padres y alumnos) e indirectos (vecinos y organizaciones comunitarias) y sobre la base de aquello comenzar a generar nuevas soluciones a nuestros desafíos presentes y futuros.

2.1 Aulas motivadoras

Las aulas motivadoras dicen relación con un diseño de aula en el cual se incorporan estrategias tales como dramatización, música, videos interactivos o interacción con el medio ambiente – por nombrar algunos- al clásico modelo de “pasar materia” como una manera de innovar en la práctica pedagógica de los docentes y tienen como objetivo permitir a los estudiantes aprender de una forma distinta.

Dentro del ámbito de la Gestión Pedagógica, las aulas motivadoras, son una de las principales estrategias que los establecimientos con un alto índice de vulnerabilidad puesto que, por lo general los niños pertenecientes a segmentos más deprivados de la sociedad, se enfrentan a un triple desafío al llegar a la educación formal:

- El esfuerzo de la comprensión inicial de los textos que tienen frente a ellos.

- El esfuerzo de comprensión de lo que dichos textos proponen hacer o requieren como actividad lectiva

- el esfuerzo de comprensión de los temas o “contenidos” propuestos por éstas (Rojas, 2012, p. 2)

Como equipo directivo y docente abordamos el tema de la innovación pedagógica a través de la implementación de las “aulas no frontales” como un gran desafío. Nuestro primer paso fue reconocer que el mundo y las personas cambiamos – y los estudiantes por cierto- , es por ello que el método de “Hacer clases” en nuestra escuela debía ser revisado y modificado. Sobre las razones puedo mencionar que nuestros resultados no estaban siendo los esperados. Un ejemplo de aquello, es que en alguna oportunidad se planteó por parte de los docentes – en espacio de consejo de profesores- la inquietud de los resultados académicos del establecimiento tomando como parámetro las cifras en el SIMCE del año anterior. De aquella discusión, asumimos que si bien el SIMCE no es un instrumento adecuado de medir aprendizajes, si nos entregaba algunas pistas sobre algunas falencias como cuerpo directivo, técnico y docente, por ejemplo, nos invitó a

reflexionar sobre la necesidad de empatizar con nuestros estudiantes y preguntarnos el cómo aprenden los niños de nuestra comunidad y como nuestra escuela estaba aportando o dificultando el camino en la búsqueda de soluciones.

Sin embargo, al momento de reflexionar y buscar soluciones, que en términos de gestión del currículum, el establecimiento estaba insistiendo en propuestas académicas que propiciaban escenarios dificultadores del aprendizaje. Por ejemplo: un plan de estudios de 42 horas JEC (Jornada Escolar Completa) asignaturas denominadas “” como lenguaje y matemáticas.

Por lo tanto, la decisión colegiada apuntó a tomar las siguientes determinaciones:

- Bajar de 42 a 38 horas pedagógicas la carga semanal (Eliminando la 9° y 10° hora)

- Reestructurar la carga lectiva semanal (Utilizando la 7° y 8° hora en talleres JEC de libre elección)

- Establecer coherencia entre los sellos educativos con la propuesta de talleres JEC (Inclusión, Arte, ciencia y deportes, aprendizaje constante). Por tanto, fueron creados e implementados a partir de 2016 los talleres de: Danza, teatro, ciencias y medioambiente, artes visuales, brigadas, cruz roja, inglés y matemáticas para párvulos, Baby fútbol, hándbol y basquetbol, taller de apoyo a estudiantes haitianos, etc.

- Ampliar la jornada de los niveles de educación parvularia (Se incorporaron la 7° y 8° hora, con cargo a Subvención Escolar Preferencial SEP, pues no cuentan con JEC). Con la finalidad de que los estudiantes más pequeños también pudiesen usufructuar de esta nueva malla curricular, para que de esa manera puedan integrar la nueva propuesta y dar solución además al tema de un gran número de familias cuyos padres deben trabajar hasta más tarde (Padres migrantes).

- Incorporar como lema institucional (Creo que fue el paso más relevante) “Cultura de Altas Expectativas”.

- Reformular los perfiles institucionales por estamento.

- Incorporar a un nuevo integrante de UTP, especialista en Primer Ciclo Básico y Educación Parvularia. Con la finalidad de entregar orientación y apoyo específico en aquellas áreas.

Sobre las decisiones antes mencionadas, la comunidad avanzó sustancialmente al abrirse a recibir un apoyo pedagógico desde la Unidad Técnico Pedagógica y directivos en relación a la reformulación de un nuevo Proyecto Educativo Institucional (PEI) con objetivos pertinentes y contextualizados a nuestra realidad (Anexo 2).

No obstante y reconociendo la gran valía de todos aquellos cambios, la comunidad avanzó cualitativamente al plantearse el foco en el nuevo lema institucional de “Cultura de Altas Expectativas” Esto implicó que los docentes y directivos, debimos ser capaces de “crear en los estudiantes una conciencia con respecto a sus capacidades y los talentos

que pueden desarrollar y potenciar" (Londoño, 2017, p. 1). Pero además, nosotros como directivos nos propusimos lo mismo para con nuestros docentes, prueba de ello es que a partir de 2016, la gran mayoría de los nuevos talleres fueron propuestos y liderados por los profesores. Un ejemplo concreto, es el caso del profesor de inglés quien nos contó a los directivos, que él en su juventud fue bailarín del Teatro Municipal y que quería ser tallerista de danza… La decisión nuestra fue liberarlo de 20 horas de clase (asumidas por otro docente) para que tenga tiempo suficiente para trabajar en este nuevo proyecto.

Producto de esta nueva premisa institucional, nos propusimos explicitar en los perfiles institucionales del próximo año lectivo (2018, ver Anexo 1)) cualidades coherentes con aquello. Lo valorable de toda esta transformación fue que todo en nuestra escuela debe priorizarse en torno a la necesidad de los estudiantes. Creo que desde ese minuto quedó de manifiesto en el inconsciente – y consciente también- una reflexión angular que dice relación con:

"A los profesores y profesoras, formados ellos mismos en el paradigma de la transmisión (con el que aún se sigue formando docentes en las universidades), tal paradigma y la ceguera respecto de las emociones les impide ver que el aburrimiento no es una condición propia de los adolescentes o los jóvenes, sino que el resultado de su propio hacer" (Rojas, 2016, p.1).

2.2 Educación no frontal

La "Educación frontal" es decir: El método tradicional de hacer clases, el cual un profesor dicta o habla sobre la materia, es probablemente la manera clásica y de mayor preponderancia actualmente. El mismo dice relación con prácticas pedagógicas en las cuales el docente y el estudiante por lo general toma notas o dictado, para luego ser evaluado de acuerdo a requerimientos claramente delimitados por el docente, que por lo general busca en sus actividades para constatar aprendizajes "Reproducir información" vía memorística, la cual será nuevamente requerida en pruebas de contenidos.

El problema para mi es inquietante, debido a que una escuela que no estimula de manera adecuada a sus estudiantes, puede generar rezagos importantes en los estudiantes sobre todo de niveles socioeconómicos más deprivados. Hago este alcance puesto que, un estudiante perteneciente a un nivel socio económico superior, en caso de no contar con niveles de exigencia pedagógica que logren estimularlo, puede paliar aquella carencia con oportunidades en sus casas para que *"Pensaren forma autónoma; saber escuchar y evaluar opiniones de otros; y tomar decisiones de acuerdo a la información disponible"* (Schefelbein, 1992, p.6).

La "Educación no frontal" por tanto, propicia un rol más profesional de parte del docente a través de una relación más directa con el alumno y participación en clase vía trabajos de grupo y comunicación escrita. *"Eso permite incrementar el tiempo que el maestro destina a identificar problemas de aprendizaje individuales y a darles soluciones adecuadas para que, definitiva, los alumnos dominen los objetivos de aprendizaje"* (Ibídem, p. 4).

En nuestro caso, reconocíamos que las clases y métodos frontales de educación era el que se encontraba presente y validado por los docentes del establecimiento como "adecuado para nuestra realidad" (Puesto que garantizaba orden de los estudiantes en la sala de clases), sin cuestionar si era un sistema que se encontraba al servicio de los aprendizajes de los estudiantes o sólo buscaba generar inmovilidad física e intelectual en ellos.

La reflexión sobre la base de los bajos resultados tanto en las evaluaciones internas como en las pruebas estandarizadas, terminó por echar por tierra aquella metodología como algo que "tribute en mejoras de los aprendizajes de los estudiantes", por consiguiente la Unidad Técnica y docentes de nuestro establecimiento comenzaron a implementar espacios pedagógicos más amigables incluso para ellos.

Como resultado inmediato, esto se tradujo en acciones. Por una parte, un primer grupo de profesores comenzaron a incorporar dentro de su planificación prácticas pedagógicas de exploración conducentes a generar experiencias de aprendizaje a través de la indagación "No hay enseñanza sin investigación, ni investigación sin enseñanza" (Freire, 2004, p. 14) Por ejemplo: La docente de ciencias, introdujo la rutina de observación de plantas de los nuevos jardines de la escuela en su clase. Esto trajo como virtuosa consecuencia que la "Tercera Feria Científica MLS" (Anexo 3) fue basada en los atributos y usos de las plantas medicinales para el tratamiento de ciertas enfermedades.

En otros casos, los docentes líderes de departamentos planificaron en conjunto algunas acciones donde puedan enlazar sus contenidos, por ejemplo la dramatización teatral de textos para estudiantes de tercero y cuarto básico. Esta dinámica fue diseñada y establecida entre el jefe de Departamento de Lenguaje y la tallerista de teatro (Anexo 4), de modo tal de que los estudiantes puedan establecer conexiones prácticas entre asignaturas, que sus aprendizajes no sólo sirven para sólo un ámbito determinado. En el caso descrito dialogan tanto la lectura comprensiva, dramatización, vocalización, movimiento, generando un mejor acercamiento al formato libro… En definitiva, también buscamos potenciar el gusto por leer.

Un tercer grupo de docentes se hicieron parte de esta nueva forma de disponerse a cambiar y mejorar su metodología a través del uso de nuevos espacios de aprendizaje, por ejemplo: Utilizaron la plaza interior de la escuela como un aula físicamente más acogedora, además de incorporar el uso del teléfono móvil como herramienta válida para recabar información, etc. (Anexo 5).

Como equipo directivo, rescatamos por sobre todas las cosas que nuestros docentes han demostrado una intención real de dar cabida a nuevas posibilidades de aprendizaje, incluso la buena disposición apareció de parte de los preceptores que en principio más resistencia mostraron a apartarse del método más bien frontal de implementar su clase.

2.3 Participación

En nuestra experiencia – y tras el diagnóstico directivo del 2015- el elemento "Participación por estamentos" era visualizado como uno de los obstaculizadores más potentes que atentaban contra la mejora de la gestión pedagógica del establecimiento, por lo mismo desde 2016 comenzamos a reactivar la constitución y vinculación en la gestión tanto del Centro de Padres y Apoderados (CEPA) como del Centro de Estudiantes (CEE). No obstante, en lo operativo y doméstico, comenzamos a familiarizar a los docentes y técnicos de la escuela con los instrumentos de gestión existentes y conminándolos a participar de la construcción de los nuevos reglamentos, manuales y planes organizativos, todo desde la mirada de una "Cultura de Altas Expectativas" (Londoño, 2007, p.1). En lo concreto, todos los estamentos acordamos que debíamos contar con planes anuales en los cuales se plasmaran todas aquellas nuevas perspectivas que nuestra escuela quería hacer carne a través de acciones.

Para este año 2017, la participación de todos los estamentos de nuestro establecimiento, fue formalizada a través de instrumentos de gestión declarados en nuestro Plan de Mejoramiento Educativo (PME), los cuales son verificados anualmente por los supervisores técnicos enviados por el Departamento Provincial de Educación (DEPROV Norte) y Agencia de Calidad de la Educación. Orgullosamente, podemos manifestar que tras el primer año de gestión de mi persona como director, logramos avanzar como unidad educativa desde clasificación "Insuficiente" a "Emergente" de acuerdo a los parámetros establecidos en Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) N° 20.248. (Anexo 6)

2.4 Redes de apoyo

Parte importante de la gestión institucional en el área de "Gestión de Recursos", basa su quehacer de calidad en el trabajo articulado con redes de apoyo locales existentes. La existencia de las mismas, basan su quehacer en la labor de poder apoyar a los estudiantes y sus familias de la manera más integral posible. Desde mi perspectiva el buen uso de las redes a través de planificación y ejecución de acciones articuladas con la escuela, dan muestra es una visión ética de mayor profundidad desde el estamento educativo. Creo que justamente este tipo de entramados logran ser eficaces y capaces de entregar herramientas a sus usuarios (alumnos y apoderados) si dejan de lado el foco asistencialista y pasan a situarse desde una lógica de inclusión y enfoque de derecho, confiar en que la ayuda generará autonomía en quien la recibe… Pienso que de esa manera se opera desde el verdadero sentido solidario y ético de la educación (Morin, 1999, p. 54).

- Centro de Salud Mental Escolar (COSAM Escolar. Iniciativa pionera la Ilustre Municipalidad de Quilicura).

- Programa Habilidades para la Vida (HPV. Programa Subsistema de Protección Integral a la infancia Chile Crece Contigo dependiente del Ministerio de Desarrollo Social en convenio con la Ilustre Municipalidad de Quilicura)

- Centro de Salud Familiar (CESFAM de la Ilustre Municipalidad de Quilicura)

- Departamentos de Medioambiente

- Departamentos de Extraescolar

- Coordinación Departamento Educación Municipal de Centro de Padres y apoderados.

- Coordinación Departamento Educación Municipal de Centro de Estudiantes.

- Coordinación Departamento Educación Municipal de Jefatura Técnica.

- Dirección de Obras Municipales (DOM).

- Centro Cultural Municipal de la Ilustra Municipalidad de Quilicura.

- Coordinación Departamento Educación Municipal de Seguridad y Salud Escolar.

Por nuestra parte, en conjunto con la comunidad y con un liderazgo preponderante del Equipo de Convivencia Escolar del establecimiento, hemos diseñado protocolos de actuación para usufructuar de manera eficiente y eficaz de las redes de apoyo a través de acciones en conjunto. De esta manera, esperamos mejorar los niveles de cobertura y satisfacción de las necesidades de los estudiantes y apoderados.

Paralelo a esto, gestamos alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales y empresas particulares, con la intención de conseguir recursos adicionales a los que el DEM nos entrega anualmente. Fruto de lo anterior, logramos gestionar importantes recursos frescos, que nos permitieron crear condiciones óptimas para el buen desempeño de la labor de los talleristas y docentes que trabajan en tiempos JEC:

- Sala de teatro (Implementación financiada con aportes de empresa privada. Nuestra escuela es la única de la comuna que cuenta con este tipo de espacio) (Anexo 7)

- Plaza interior “Plaza de la Amistad” construida con aportes de Fundación Tzu Chi de Taiwán (Anexo 8).

- Espacios de jardines con sistema de riego automático para totalidad de nuestro establecimiento financiados con aportes de Fundación Cultiva (Anexo 9).

- Sala de danza equipada (Implementación financiada con aportes de empresa privada. Nuestra escuela es la única de la comuna que cuenta con este tipo de espacio) (Anexo 10)

- Recursos tecnológicos para implementación de sala audiovisual (Donación de Fundación Tzu Chi de Taiwán. Nuestra escuela es la única de la comuna que cuenta con este tipo de espacio) (Anexo 11)

- Patio de juegos estimulantes del aparato motor y anfiteatro para educación parvularia. (Financiados con aportes de Fundación Cultiva. Nuestra escuela es la única de la comuna que cuenta con este tipo de espacio) (Anexo 12)

Lo interesante de los vínculos con las redes internas y externas, es que consideran que nuestro PEI tiene un sentido pedagógico y social que inspira, de hecho, nuestros benefactores externos, son invitados – y asisten- a nuestras actividades internas de manera permanente, lo que obviamente propicia instancias para planificar nuevas acciones conjuntas. (Anexo 13)

2.4 Proyecto educativo:

Nuestro PEI fue reformulado en 2016, antes de este proceso sólo se habían efectuado algunas actualizaciones y cambios muy superficiales al instrumento que en la versión original databa de 1997.

Este elemento no es algo menor, puesto que no sólo desde el punto de vista administrativo implicaba una limitante, sino que en términos de la gestión – por su anacronismo- se consideraba innecesario, obstaculizante y hasta en algunos casos inexistente.

Lo anterior, se observaba de manera patente en las prácticas, roles y relaciones de todos los miembros de la comunidad, pues los funcionarios llevaban a cabo su labor en base a su propia orientación, además de resolver problemas y conflictos de manera personal, con las implicancias negativas que por defecto – a través del tiempo- de ello se van generando.

Es por aquel motivo que al momento de reflexionar y evidenciar en conjunto nuestras dificultades (Ausencia de un PEI actualizado) en tiempos de consejo de profesores, los colegas se manifestaron una disposición de apertura al momento de trabajar en la reconstrucción/ actualización de este nuevo Proyecto Educativo. Como lo he descrito en párrafos anteriores, creo que la fortaleza es que el trabajo de filosofar nuestra escuela, fue explicitado por parte del equipo directivo como una posibilidad de “Pensar y crear la escuela que queremos” sobre la base de una idea fuerza de gran nobleza: “Salvar la escuela” pues entre 2010 hasta 2016 la matrícula sólo había descendido y “Propiciar un espacio al servicio de los estudiantes, apoderados, asistentes y docentes de la comunidad”. Sitúo al final de la consigna a los docentes, puesto que la base estamental que se dispuso a la transformación fue justamente la de los profesores, tengo confianza en que si el proyecto hoy – tras dos años y medio de gestión- ha mostrado tan lindos frutos y en tan poco tiempo (Como aumento de matrícula y avance en categorización SEP) (Anexo 14), obedece a que logramos encantarnos verdaderamente con una nueva forma de pensar la educación.

En relación al proceso de transformación comunitaria descrito, tengo confianza en que en la mitad de mi gestión directiva dentro del marco de lo que explicita la ley N° 20.501 de

Calidad y Equidad en la Educación, la Subdirección de Alta Dirección Pública, en lo relativo a duración de cinco años la titularidad del cargo “Director de Establecimiento Educacional” va por buen camino de acuerdo a los parámetros establecidos en el convenio de desempeño establecidos por el Departamento de Educación Municipal (DEM) de la Ilustre Municipalidad de Quilicura (Santa Cruz, 2016, p. 46, 87, 88, 94), los resultados se encuentran por sobre lo esperado para una gestión que tan sólo lleva dos años. Por otra parte y esto desde mi consideración particular, es muy rescatable teniendo en cuenta que poseo la misma cantidad de años de experiencia como director.

No obstante los buenos réditos, lo que me entrega alegría y tranquilidad, ha sido que los frutos de la gestión se sustentan en los siguientes parámetros:

- Promoción y orientación de manera pertinente de los recursos y saberes necesarios para convocar a la comunidad escolar en torno a un proyecto de mejora continua, en un clima de cooperación y entusiasmo.

-- Implementación de innovaciones y cambios de estrategias que incrementen los niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes.

- Reconocimiento de las disposiciones emocionales y estados de ánimo de los actores de la comunidad educativa.

- Liderazgo de acciones de diagnóstico y mejoras con foco en el clima comunitario, sobre la base del amor y confianza verdadera para con todos estamentos.

- Valoración y reconocimiento de que el trabajo colaborativo entre los distintos actores de la comunidad educativa, es la clave para fortalecer la gestión en su totalidad (UAHC. 2016).

Conclusiones Finales.

La gestión directiva que encabezo en la Escuela Profesora María Luisa Sepúlveda, es coherente con los objetivos que el Magister en Educación y Liderazgo Transformacional la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Considero sinceramente que mi experiencia en el curso del programa ha generado un impacto fundamental tanto en la entrega de elementos técnicos como de habilidades blandas para mi crecimiento personal y profesional.

Al adquirir la capacidad de reconocer disposiciones emocionales he notado que los procesos de cambio (que son muchos y en poco tiempo) han sido instalados y mejorado continuamente, a través del trabajo colaborativo y de la incorporación de una mirada transformadora (Aprendizaje Transformacional de modelo OSAR) de quienes conforman la institución.

Modelo OSAR es un sistema utilizado por el coaching ontológico con la finalidad de que las personas puedan conseguir mejores resultados (Eficientes y eficaces) en el ámbito

que deseen (por ejemplo profesional), de la mano con un bienestar personal. Debe su nombre – expresado en siglas- a que se basa en los siguientes elementos: Observador, sistema, acción y resultados.

El modelo OSAR ideado por Rafael Echeverría, propone que existen tres tipos de aprendizajes al momento que un individuo ejecuta acciones, obtiene resultados y de proponer evaluar eventuales posibilidades de mejora. Dentro de este sistema interactúan tres elementos clave:

- Observador: Es el individuo que emprende la acción. Sin embargo se le denomina "Observador" pues debe comprenderse como "alguien que ve y comprende el mundo desde su particularidad".

- Acción: Operaciones y estrategias que el observador ejecuta con la finalidad de conseguir un resultado deseado.

- Resultado: Producto e implicancias que se obtienen luego de efectuar una acción determinada. (Anexo 15)

A continuación explicaré cada uno de los tipos de aprendizajes existentes dentro del modelo:

- Aprendizaje de Primer Orden: Se trata de un aprendizaje en el cual un individuo tras observar los resultados de una acción emprendida decide que los resultados no le satisfacen del todo. Es por tanto, ante la necesidad de modificar los mismo, establece que debe modificar las acciones (Hacer o dejar de hacer cosas) que le condujeron a tal resultado, para de esa manera conseguir resultados distintos.

- Aprendizaje de Segundo Orden: Es una segunda posibilidad si la persona aún sigue sin conseguir los resultados deseados. En este nuevo camino, lo que se busca es incorporar las nuevas distinciones (Ideas, perspectivas, información) al observador para de esa forma modificarlo. El resultado esperado dice relación con que el observador al contar con mayor cantidad de herramientas, sea capaz de ejecutar nuevas acciones – o modificar las que ejecutó- y así mejorar el producto final.

- Aprendizaje de tercer orden o transformacional: Este tipo de aprendizaje implica modificar el núcleo duro del observador, el cual se encuentra conformado por sus juicios, posiciones, distinciones, emociones, etc. En este núcleo duro del observador, se encuentra la "estructura de coherencia" entendida como aquella que determina la visión, postura y acción del observador para con el mundo que lo rodea.

El aprendizaje transformacional espera por tanto, *"la transformación de las coordenadas estables y habituales del observador. Modificar ese núcleo duro, alterar nuestra estructura de coherencia, tocar y ayudar a modificar el alma de otro ser humano es el objetivo último que encierra la posibilidad del coaching ontológico"* (Wolk ,2007. P. 217).

Siento que la mirada transformadora (de Tercer orden de acuerdo a modelo OSAR) se ha hecho parte de mi persona y se extiende dentro de nuestros docentes, estudiantes y apoderados, puesto que reconozco que de parte de los estamentos mencionados existe confianza en la propuesta educativa que he descrito en mi informe, toda vez que nosotros como escuela la hacemos carne a diario con acciones concretas… Esa adherencia a la idea de innovar y situarse como una escuela “Al servicio de las necesidades de los niños” se evidencia con el alza de matrícula en los últimos dos años (Confianza de nuestros apoderados en una escuela con el más alto índice de vulnerabilidad de la comuna) (Anexo 16) y el aporte de los docentes al momento de asumir nuevos desafíos (Como talleres y propuestas de innovación pedagógica.

Bibliografía

- Echeverría. 2015. “Ética y Coaching Ontológico” Santiago. JC Sáez Ediciones.

- Echeverría. 2008. “Ontología del lenguaje”. Buenos Aires, Granica Ediciones.

- Echeverría. 2007. “Por la senda del pensar ontológico”. Santiago. Granica Ediciones.

- Freire. 2004. “Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa”. Sao Paulo. Paz e Terra Ediciones.

- Guarnieri. 2014. “El mundo emotivo y el mundo del lenguaje”. Newfield Network. https://www.newfield.cl/2014/12/05/el-mundo-emotivo-y-el-mundo-del-lenguaje/

- Londoño. 2017. http://www.eligeeducar.cl/altas-expectativas-deberian-plantearse.

- Maturana. 2011. “Amar a un ser humano”. Entrevista programa “Tesis” de Canal Sur. Andalucía, España. Min: 03.40 http://vimeo.com/19396247.

- Maturana. 1988. “Emociones y lenguaje en Educación y Política”. Santiago. Colección HACHETTE / Comunicación CED.

- Maturana. 2001. “Emociones y lenguaje en Educación y política” Santiago. Dolmen Ediciones.

- Morin. 1999. “Los siete saberes necesarios para la educación del futuro”. Paris. Santillana / UNESCO.

- Pacheco. 2014. “Disposiciones corporales”. Santiago.

http://www.alvearpersonalcoaching.com/wp-content/uploads/2014/02/Disposiciones-Corporales.pdf

- Rojas. 2012. “¿Qué son las aulas motivadoras?”. Santiago.

http://www.academia.edu/8987788/_Qu%C3%A9_son_las_Aulas_Motivadoras

- Rojas. 2016. “Humberto Maturana y la transformación de la escuela latinoamericana”. Santiago.

http://www.elquintopoder.cl/educacion/humberto-maturana-y-la-transformacion-de-la-escuela-latinoamericana/ pág. 1)

- Sandoval. 2001. “Actos del Habla I: Afirmaciones”. The Newfield Network.

- Santa Cruz. 2016. Santiago. “Guía metodológica para la elaboración y seguimiento de convenio de desempeño de directores escolares: Documento de apoyo al sostenedor” Santiago. MINEDUC.

- Schefelbein. 1992. “Proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe”. Boletín N° 29. Santiago. OREALC / UNESCO.

- Universidad Academia de Humanismo Cristiano. 2016. Presentación de objetivos de Programa de Magíster en Educación con mención en Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar. Santiago.

http://www.liderazgoyconvivenciaescolar.cl/index.html

- Wolk. 2007. “El arte de soplar las brasas” Colofón de Rafael Echeverría “Sobre el coaching ontológico”. Buenos Aires Gran Aldea Editores.

Anexo de evidencias

1. Perfil institucional 2018 de funcionarios escuela Profesora María Luisa Sepúlveda de Quilicura.

Perfiles Institucionales Funcionarios MLS 2018

N°	Perfil MLS	Descricción MLS
1	Altas Expectativas	Brinda oportunidades a tod@s los estudiantes, de desarrollar su pensamiento crítico, reflexividad y creatividad, a través de prácticas pedagógicos basados en principios de confianza, respeto y amor.
2	Respetuosos	Se dispone desde una perspectiva de valoración y tolerancia en relación a tod@s las personas y contextos.
3	Resolutivo	Identifica, decide y/o resolve rápida y asertivamente un asunto
4	Líderes Carismáticos	Genera en los otros el interés de participar en el logro de los objetivos de la comunidad educativa
5	Empáticos	Es capaz de ponerse en el lugar del otro. Esto es: Pares, apoderados y estudiantes comprendiendo sus motivaciones.
6	Autocríticos	Se dispone en pos de admitir sus errores para su posterior corrección
7	Competentes	Posee capacidades para el desarrollo de la función asignada
8	Trabajo colabortivo	Participa y conmina -activamente- a otros en pos de un objetivo común
9	Resilientes	Supera la adversidad y las problemáticas del quehacer laboral
10	Afectuoso	Expresa y convive con otros a tavés de prácticas de "buentrato"
11	Responsable	Cumple de manera cabal la normativa de la comunidad escolar
12	Autónomo	Se desenvuelve correctamente en cualesquier actividad, sin requerir, necesariamente, de tutelaje ni ayuda de otros
13	Innovadores	Genera ideas que permiten solucionar problematicas de un modo diferente a lo establecido

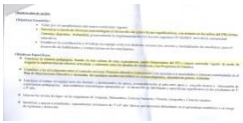
Nombres: .....

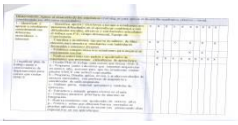
2. Misión, visión y sellos educativos de Proyecto Educativo Institucional (PEI) Escuela Profesora María Luisa Sepúlveda de Quilicura.

- PEI reformulado en año 2016 y vigente a la fecha (2018)

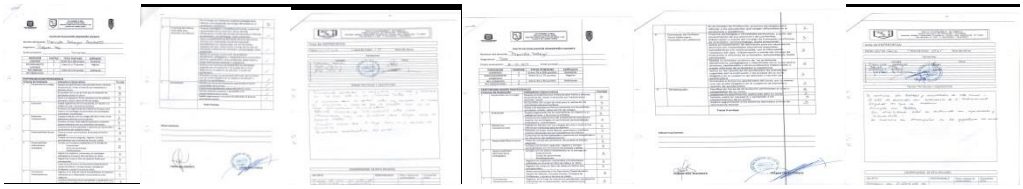
- PEI Escuela Profesora María Luisa Sepúlveda de Quilicura vigente entre años 2002 a 2016.

- Plan de acción de Jefe de Unidad Técnico Pedagógica (UTP) Escuela Profesora María Luisa Sepúlveda de Quilicura año 2017 .



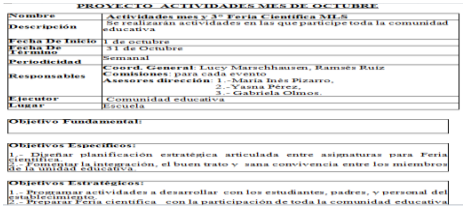


- Ejemplo de acción ejecutada por UTP Escuela Profesora María Luisa Sepúlveda de Quilicura durante año 2017, relativa a acompañamiento y evaluación de desempeño docente.



3. Tercera Feria de Ciencias MLS 2017. 26.11.17

https://www.facebook.com/profesoramarialuisasepulveda/videos/2165171547043393/?timeline_context_item_type=intro_card_work&timeline_context_item_source=727828577&pnref=lhc



PROYECTO ACTIVIDADES MES DE OCTUBRE

Nombre	Actividades mes y 3° Feria Científica MLS
Descripción	Se realizaran actividades en las que participe toda la comunidad educativa
Fecha De Inicio	1 de octubre
Fecha De Termino	31 de Octubre
Periodicidad	Semanal
Responsables	Coord. General: Lucy Marschhausen, Ramsés Ruiz Combiones para cada evento Asesores dirección 1.-María Inés Pizarro, 2.-Yasna Pérez, 3.-. Gabriela Olmos.
Ejecutor	Comunidad educativa
Lugar	Escuela

Objetivo Fundamental:

Objetivos Específicos:

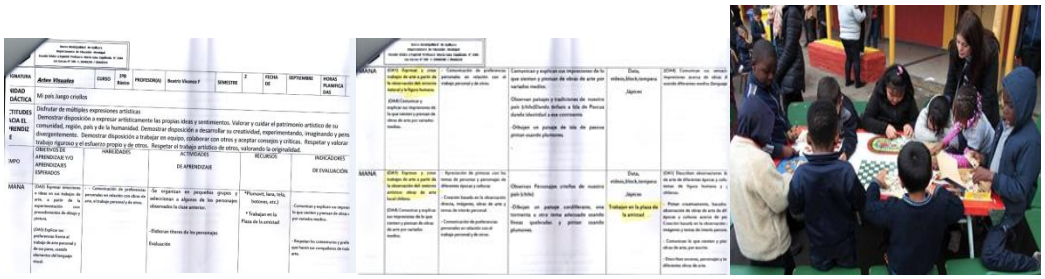
1.- Diseñar planificación estratégica articulada entre asignaturas para Feria científica.
2.- Fomentar la integración, el buen trato y sana convivencia entre los miembros de la unidad educativa.

Objetivos Estratégicos:

1.- Programar actividades a desarrollar con los estudiantes, padres, y personal del establecimiento.
2.- Preparar Feria científica con la participación de toda la comunidad educativa

4. Trabajo articulado Departamento de Lenguaje y taller de Teatro 2017. 1° Festival de Teatro MLS 2017.

5. Clases estudiantes en Plaza de Amistad MLS 2017.



6. Clasificación Ley 20.248 “Emergente” Escuela María Luisa Sepúlveda.

INFORME DE RETROALIMENTACIÓN A LA IMPLEMENTACION DE LAS ACCIONES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO, LEY 20.248 SEP

Fecha visita 29-11-2016

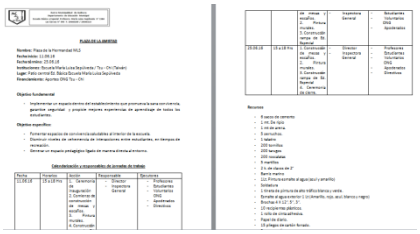
5. Recomendaciones

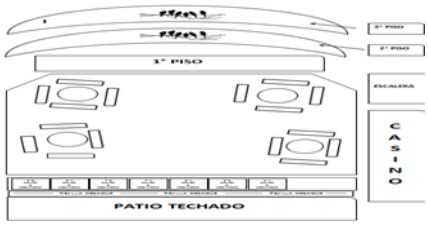
REGISTRO DE VISITA DE SUPERVISION

7. Sala de Teatro MLS.

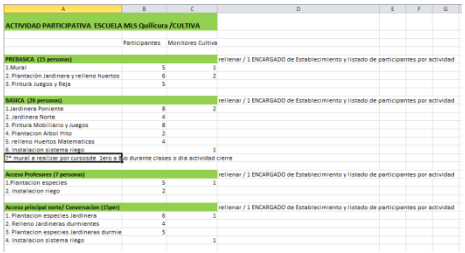
8. Plaza de la Amistad MLS.

https://www.facebook.com/TzuChiChile/videos/321604138176229/





9. Jardines y sistema de riego en Escuela María Luisa Sepúlveda con Fundación Cultiva.



ACTIVIDAD PARTICIPATIVA ESCUELA MLS Quilicura /CULTIVA

	Participantes	Monitores Cultiva	
PREBASICA (15 personas)		1	rellenar / 1 ENCARGADO de Establecimiento y listado de participantes por actividad
1.Mural	5	1	
2. Plantación Jardinera y relleno huertos	6	2	
3. Pintura Juegos y Reja	5		
BASICA (26 personas)			rellenar / 1 ENCARGADO de Establecimiento y listado de participantes por actividad
1.Jardinera Poniente	8	2	
2. Jardinera Norte	4		
3. Pintura Mobiliario y Juegos	8		
4. Plantacion Arbol Hito	2		
5. relleno Huertos Matematicas	4		
6. Instalacion sistema riego		1	
1° mural a realizar por curso(de 1ero a 4to durante clases o dia actividad cierre			
Acceso Profesores (7 personas)			rellenar / 1 ENCARGADO de Establecimiento y listado de participantes por actividad
1. Plantacion especies	5	1	
2. Instalacion riego	2		
Acceso principal norte/ Conversacion (15per)			rellenar / 1 ENCARGADO de Establecimiento y listado de participantes por actividad
1. Plantacion especies Jardinera	6	1	
2. Relleno Jardineras durmientes	4		
3. Plantacion especies Jardineras durmie	5		
4. Instalacion sistema riego		1	

10. Sala de Danza MLS y Primer lugar y segundo lugar en I Festival de Danza MLS 2016 y Primer Lugar II Festival de Danza MLS 2017 (Participan escuelas y liceos municipales de toda la comuna)

11. Adquisición recursos tecnológicos para sala de taller audiovisual 2017.

https://www.facebook.com/TzuChiChile/videos/499252397078068/

12. Patio de juegos y anfiteatro Escuela María Luisa Sepúlveda con Fundación Cultiva.

https://www.facebook.com/DEMQuilicura/videos/1299628666759300/

13. Vínculo con organizaciones que nos apoyan. Foto 1. Visita Embajador de Taiwán en Chile. Sr. Jaime Chen. Foto2. Participación de funcionarios DEM Sra. Jessica Serey Vilches (Miembro de UTP comunal), Sr. Mario Silva Rincón (Departamento Provincial de Educación) y Sra. Hue Lan (Fundación Tzu Chi de Taiwán para Chile) como jurados de nuestro Segundo Festival Comunal de Danza MLS 2017.

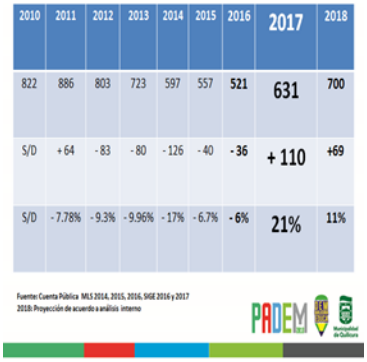
14. Clasificación Ley 20.248 “Emergente” Escuela María Luisa Sepúlveda. Foto1. Reporte DEPROV norte. Foto 2. Diapositiva N° 7. Presentación director frente a Comisión de Educación Concejo Municipal de I.M Quilicura 06.11.2017.

INFORME DE RETROALIMENTACIÓN A LA IMPLEMENTACION DE LAS ACCIONES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO, LEY 20.248 SEP

RBD	24999
Nombre Establecimiento	ESCUELA PROFESORA MARIA LUISA SEPULVEDA
Mail Establecimiento	ESC.MARIALUISASEPULVEDA@QUILICURA.CL
Nombre Sostenedor	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE QUILICURA
Mail Sostenedor	LAI.FARO@QUILICURA.CL
Región	13
Dirección Provincial	Norte
Comuna	Quilicura
Clasificación	EMERGENTE
Estado	1

Convivencia Escolar

Gestión de Recursos

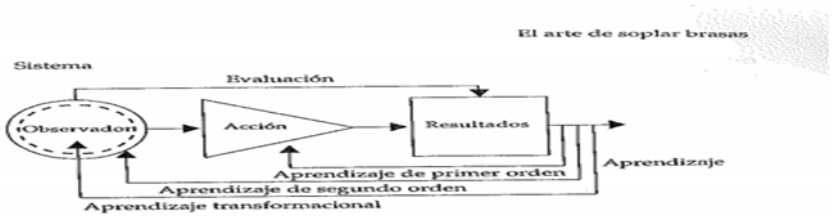


2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
822	886	803	723	597	557	521	631	700
S/D	+ 64	- 83	- 80	- 126	- 40	- 36	+ 110	+69
S/D	- 7.78%	- 9.3%	- 9.96%	- 17%	- 6.7%	- 6%	21%	11%

Fuente: Cuenta Pública MLS 2014, 2015, 2016, SIGE 2016 y 2017
2018: Proyección de acuerdo a análisis interno

PADEM

15. Wolk, Leonardo. “El arte de soplar las brasas” Colofón de Rafael Echeverría “Sobre el coaching ontológico”. Buenos Aires. 2007. Pág. 215.



16. Diapositiva N° 14. Presentación director frente a Comisión de Educación Concejo Municipal de I.M Quilicura 06.11.2017. Documento de consulta pública en actas de Concejo Municipal de la I.M. Quilicura 2017. Disponible en http://www.muniquilicura.cl/transparencia-quilicura/

Escuela María Luisa Sepúlveda	
RBD	24999-8
Dependencia	Municipal
Comuna	Quilicura
Tipo de enseñanza	Matrícula 2017
Educación Parvularia	98
Educación Especial	78
Educación Básica	455
Total	631
IVE	88 %
GSE	Bajo
Clasificación SEP 2017	Emergente