



INFORME FINAL

SENDERO DE TRANSFORMACIONES CONTINUAS

Estudiante: Daisy Estefanía Sánchez Tobar

Tutor: Mercedes Giménez

**Trabajo final para optar al Grado de Magister en Educación, Mención
en Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar.**

Santiago, enero 2020

INDICE

PRESENTACION	03
CAPITULO I - Mis aprendizajes - Advenimiento	
Mi llegada al sendero	05
A) Triada cuerpo, lenguaje y emoción	07
B) Juicio	10
C) Diseño de conversaciones	11
D) Gestión y liderazgo	13
E) Escuchar de forma activa	14
F) Poder aplastante	15
G) Modelo Osar	16
CAPITULO II: Mi desarrollo como líder	
A) Descripción de mi contexto laboral.	19
B) Aprendizajes que trasforman.	22
C) Más que algo laboral – Metamorfosis	32
CAPITULO III: Conclusiones	
Conclusión	35
BIBLIOGRAFIA	37
ANEXOS	39

PRESENTACION

El presente informe tiene por objetivo dar a conocer los procesos vividos durante el transcurso del Magister en Educación, con mención en Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar, el que fue impartido por la Universidad Académica Humanismo Cristiano, en la ciudad de Santiago.

En este documento daré a conocer cada una de las emociones, experiencias, reflexiones y acciones que fueron emergiendo en este camino, entregando una detallada descripción referente a la manera de observar, a los quiebres experimentados y los posteriores cambios vividos por los diferentes aprendizajes que me permití experimentar e ir acomodando a mi realidad laboral y personal. Aquí se evidencian las transformaciones y reflexiones que me permitieron acciones y cambios reales en mi práctica pedagógica, todo fundamentado por aportes de autores que con significativas reflexiones abrieron nuevas ventanas de posibilidades.

El desarrollo de este Informe Final se estructura en tres capítulos:

Mis aprendizajes, es el nombre del primer capítulo también mencionado como “Advenimiento”, en este apartado expuse mi llegada al Magister, los diferentes aprendizajes adquiridos durante este periodo, dando relevancia a las experiencias, donde relacioné cada aprendizaje, cada contenido con mi contexto laboral y personal. Este capítulo lo defino Advenimiento, porque cada práctica se fue traduciendo en la llegada de nuevas herramientas que desarrollé, y en donde también me guiaron para tener conciencia de las habilidades que ya poseo y no utilizaba. Lo anterior mediante reflexiones que se envolvían de elementos desconocidos que hoy son parte de mi vida en lo personal y laboral.

El segundo capítulo, “Mi desarrollo como líder” lo inicio describiendo mi contexto laboral, lugar en donde comenzaron a emerger los primeros cambios y donde

paulatinamente puse en acción cada uno de las experiencias vividas en los módulos de este camino. También voy colocando en evidencia las acciones más relevantes que me permitieron fortalecer mi gestión como un líder transformacional en colaboración con otros, describiendo experiencias, estrategias e innovaciones que fueron transformando momentos, espacios y conversaciones. En este apartado, también fundamento la denominación adicional de este capítulo “Metamorfosis” ya que este camino también transformó mi ser.

Para terminar, el tercer capítulo “Las Conclusiones” se enfocan en una reflexión general centrada en la experiencia vivida durante este Magister, aquí destaco las principales transformaciones que han trascendido en todos los ámbitos de mi vida y finalizo con los desafíos futuros que deseo incorporar.

CAPITULO I: MIS APRENDIZAJES - ADVENIMIENTO

1.1 Mi llegada a este sendero

Desde que inicié mi camino en educación, siempre busqué nuevas herramientas para ir abriendo mundos en los estudiantes y el llegar a este camino el propósito fue ese. Mi llegada a este magister, se inicia con una llamada, que hoy me doy cuenta, emergió desde que decidí abrirme a nuevas ventanas. Sin embargo me envolvía la ansiedad, la confusión y principalmente la inseguridad, con dudas que emergían al momento que inicié este camino, donde con frecuencia mi cuerpo me decía avanza continúa, pero algo me producía una parálisis, una capa que antes visualizaba como “defensa” tal como lo mencioné en mi primer reporte:

Con ansiedad, confusión y dudas constantes anhelaba pisar este sendero, sería una ruta con una protagonista que mantenía una mochila insegura, en donde con frecuencia escuchaba una voz interior que me decía avanza, toma el camino, pero que yo no creía fuera para mí, no por una tendencia biológica de creer que no se pueden hacer cambios en los diferentes campos de la vida, al contrario, me mantengo buscando herramientas para coexistir y co-construir con otros, si no, por ese parálisis, esa capa de defensa que me producía y que en ocasiones aún me produce, el Conflicto que tenía mi Camino Heroico (Sánchez, 2018, agosto)

Hoy sé que esa sensación tiene nombre y es miedo, una emoción que me mantuvo en conflicto con excusas que solo se traducen en inseguridad. Me obstaculizaba con preguntas como; ¿Yo podré hacer esto? ¿Alcanzaré a obtener esta meta? ¿Seré capaz de alcanzar el nivel que allí me pidan? Cuestionamientos que no me permitían avanzar y tal vez fueron los que durante un tiempo me limitaron a tomar decisiones en diferentes ámbitos de mi vida. Una autoceguera que yo sola impuse frente a mis ojos, una venda con un evidente letrero, que decía miedo, inseguridad, parálisis, palabras que llegaron a instalarse en mi ser y que, a pesar de declararme ignorante, advenían cuando me enfrentaba a nuevas experiencias, principalmente académicas y laborales. (Ver anexo 1)

Hoy destaco que este sendero como yo lo he querido nombrar, me ha permitido descubrir herramientas que comenzaron a transformar mi ser, mi mundo, donde poco a poco comencé a tomar conciencia de la importancia del lenguaje, de las emociones, de escuchar nuestra realidad y la realidad de otros. Recuerdo que al iniciar este camino y mientras comenzaba a avanzar en él, mi inseguridad se mantenía, no obstante me quedé con una mayor estabilidad donde comencé a dudar de mis propios juicios de esos *“no podré”* y por primera vez visualice un *“¿y si puedo?”* Desde aquí poco a poco mis pensamientos comenzaron a transformar mis acciones y mis creencias teniendo claridad que: *“soy consciente de lo que soy y sé que puedo llegar a ser lo que yo desee en mi vida”*. (Sánchez, 2018, agosto)

Recuerdo que al comenzar, mis objetivos se traducían en aumentar mis ingresos económicos, en nuevas oportunidades laborales, enfocada en descubrir nuevas herramientas para mi práctica docente, sin embargo en este camino voy encontrando herramientas que involucran algo más allá de conocimientos curriculares, aquí recibo algo que considero me ha permitido ser más conscientes y humana. Lo anterior lo destaco con una expresión que plasme en mis reportes *“¿Cómo puedo amar, apoyar y conocer a otros si no me conozco primero?”*. (Sánchez, 2018, agosto)

La llegada de aprendizajes

Quisiera iniciar este Capítulo destacando que en cada conversación en clases, en recreo, cada actividad, me permitieron tomar aprendizajes que fueron interfiriendo en mis creencias, en convicciones personales, transformando algunas creencias que comenzaron a no formar parte del ser que estaba experimentado esta nueva transformación.

a) Triada cuerpo lenguaje y emoción

Este Magister me permitió ampliar mis conocimientos, con grandes certezas y nuevos cuestionamientos que rápidamente voy relacionando con mi mundo personal y laboral. Lo primero fue que para lograr un camino de transformación en otros, antes quiero integrar una transformación personal y esto último se inició al conocer los dominios de Lenguaje, Cuerpo y Emoción, que menciona Echeverría (2005) donde cada una de estas variables va envolviendo los aprendizajes de cada ser, estableciendo relaciones humanas, determinando acciones y disposición frente a toda situación. Este autor plantea que:

Los fenómenos de cuerpo, de la emocionalidad y del lenguaje no pueden ser reducidos a un dominio diferente del que ellos mismos constituyen, no es menos cierto que ellos establecen entre sí relaciones de coherencia y, por lo tanto, lo que acontece en uno de ellos condiciona lo que sucederá en el otro. Posturas físicas, emocionalidad y lenguaje se comportan entre sí de manera congruente y se influyen mutuamente. (Echeverría, 2005., pág. 151)

Antes de este conocimiento, para mí el lenguaje constituía signos y símbolos que en este contexto todos entendemos, encasillándolo solo como comunicación oral y escrita y coincidiendo en que es una cualidad del ser humano. Sin embargo aquí aprendí que el lenguaje es un área fundamental para aprender, principalmente para los aprendizajes de este sendero. Este lenguaje del ser me permite hablar, comprenderme y comprender a otros seres, donde lo que planteamos de un otro refleja nuestra percepción y además la percepción que poseemos de ese ser. Lo anterior nos da el entendimiento que toda acción que planteamos en la vida posee dominio del área del lenguaje, emergiendo de esta manera la concepción generativa del lenguaje. Aquí rescato lo expuesto en el texto *Ontología del Lenguaje*, donde se relaciona el lenguaje con la acción, el autor menciona que *“Se reconocía de manera natural que el hablar tenía el poder de hacer que ciertas cosas sucedieran; cosas que posiblemente no habrían acontecido, de no haber dicho alguien lo que dijo”* (Echeverría, 2005 pág. 14) El lenguaje crea realidades produciendo acciones que nos llevan a alterar de una u otra forma el mundo en el que vivimos,

intencionando el rediseño de la realidad y los sucesos dentro de las interacciones con otros, lo que nos permite alcanzar al ser humano que deseamos ser con la libertad, capacidad y aptitud para ordenar nuestras propias conductas.

De esta forma me quedo con la concepción que esta transición al lenguaje del ser, permite alcanzar una reflexión racional, donde se coordinan acciones con otros, tomando consciencia de la realidad que se genera, donde la influencia que posee este acto en el aprendizaje va fortaleciendo la consciencia que como docentes debemos poseer. Tal como lo destaca H. Maturana (1990) donde se refiere al lenguaje como *“coordinaciones de acción, pero no con cualquier coordinación de acción sino que con coordinaciones de acciones consensuales.”* (pág. 6) el autor fundamenta que el lenguaje va mostrando nuestro quehacer futuro, lo que decimos queda plasmado en el contexto donde nos encontramos provocando un cambio en los actores que allí se encuentren, decretando cambios en otros y en nosotros, generando múltiples posibilidades, permitiéndonos un aprendizaje que mejora la comunicación, nuestro bienestar y la experiencia dentro de una cultura. Finalizo mencionando que el lenguaje al crear realidades genera acciones que alteran situaciones, desde esta visión recordé las múltiples oportunidades en que en mi contexto laboral las palabras iban determinando situaciones, expresiones relacionadas a los estudiantes, a los apoderados, a otros colegas y al mismo colegio. Con respecto a lo anterior, observé esta creación de realidades, en mi trabajo, bajo expresiones relacionadas a “este curso es malo, son desordenados, no escuchan, no saben nada” yo veía como estos juicios modificaban comportamientos, mediante un docente que construía una realidad que su lenguaje y expresión corporal iban determinando.

En este proceso reconocí que nuestro cuerpo habla, que mi cuerpo expresa a través de los gestos, de las posturas, de los movimientos que realizo al momento de expresar o de escuchar a otro. Recordando algunos ejercicios que se realizaron en clases, principalmente de los primeros módulos, logré identificar que el cuerpo es un instrumento de expresión que transmite todo lo que pensamos, disponiéndose a una acción que mayormente abre posibilidades frente a una situación de

aprendizaje. Quisiera detenerme describiendo un ejercicio que fue significativo para mí, la indicación fue; “Con tu cuerpo refleja una determinada emoción” “con tu cuerpo expresa” “Con tu cuerpo y tu lenguaje di no”, en ese instante me di cuenta que en algunas ocasiones mi cuerpo reprime mis emociones y mi lenguaje. Al iniciar sentí incomodidad al expresar corporalmente la negación “No”, luego al transcurrir la actividad comencé a pensar en momentos en los que deseaba decir no, y callaba o lo expresaba con inseguridad, luego logré el objetivo. Esto permitió darme cuenta que mi cuerpo expresa quien soy y lo que quiero hacer.

El lenguaje y el cuerpo son herramientas que expresan las emociones, tal como lo registré en una cita expuesta en una de mis registros durante 2018:

Esto me ha permitido reconocer que nuestro actuar se refleja en la emocionalidad que vivo, por ejemplo: la emoción que experimenté al inicio de este proceso de magíster fue miedo, una sensación envuelta de ansiedad e inseguridad y mi cuerpo la reflejó mediante la tensión, el nerviosismo, el aumento de los latidos del corazón y por un momento, la parálisis. (Sánchez, 2018, octubre)

Soy consciente que las emociones se van reflejando mediante el cuerpo y movilizan cada acción en relación a las experiencias que pueden ampliar o limitar las oportunidades, en esto reconozco que muchas veces mi respuesta corporal y biológica me limitaba. En el texto “Alba de las emociones” (Bloch, 2013) el miedo es considerado como una de las seis emociones básicas, junto con la alegría, la tristeza, la rabia, el erotismo y la ternura, estas varían en su intensidad dependiendo del contexto, de la historia personal, de las relaciones que emergen en un determinado momento. Por lo anterior no entiendo como muchas veces no nos damos cuenta que actuamos reprimiendo, anulando o incluso apartando las emociones, aquí deseo exponer la siguiente cita “*son nuestras emociones (deseos, preferencias, miedos, ambiciones), los que determinan en cada instante lo que hacemos o no hacemos*” (Maturana, 2003, pág. 16). Tal como lo menciona este autor las emociones van gatillando nuestro actuar, sin embargo a diario creo que las iba negando, ocultando, sin tener la consciencia que son parte del aprendizaje, son parte del desarrollo. Desde aquí no puedo dejar de recordar expresiones que

emergían en mi espacio laboral, donde constantemente uno de los directivos menciona que sus emociones las deja afuera de su trabajo, que sus emociones no las involucra, que él no es un ser emocional. Con esta realidad me pregunto, ¿Cómo pueden separar las emociones, si son parte de la realidad, de nuestro cuerpo, de nuestro lenguaje, de nuestra acción? Comienzo a detenerme y ser más consciente respecto a las emociones que experimento, a mis disposiciones corporales a las acciones que se generan en mí y en otros, ya que llevo años acostumbrada a expresar mis emociones mediante los límites, controlando y de alguna forma fragmentando mi real sentir.

Al conocer los dominios del cuerpo, el lenguaje y las emociones hoy pude detenerme, y reconocer la importancia de esta relación al momento de conocer mi ser, en diferentes situaciones, en variados contextos a nivel personal y laboral, me siento consciente que en toda situación mis emociones se irán manifestando mediante mi cuerpo y mi lenguaje, donde estos dominios se relacionarán interviniendo en cada una de las acciones que ejecute.

b) Juicio

Una de las situaciones que a diario observo son los juicios, en palabras de Echeverría (2005):

Los juicios son como veredictos, tal como sucede con las declaraciones. Con ellos creamos una realidad nueva, una realidad que sólo existe en el lenguaje. Si no tuviéramos lenguaje, la realidad creada por los juicios no existiría. Los juicios son otro ejemplo importante de la capacidad generativa del lenguaje. No describen algo que existiera ya antes de ser formulados. No apuntan hacia cualidades, propiedades, atributos, etcétera, de algún sujeto u objeto determinado. La realidad que generan reside totalmente en la interpretación que proveen. Ellos son enteramente lingüísticos. (pág. 64)

Comprendo que los juicios permiten mantener una diferencia entre quien lo emite y el oyente, expresando una opinión, un veredicto que puede mantener cautivo y regir

el comportamiento personal y de otro, anulando nuevos aprendizajes y otorgando autoridad a quien lo emite.

Tal como lo menciona Echeverría (2005) *“El juicio siempre vive en la persona que lo formula”* (pág. 63) Aquí me doy cuenta que comúnmente tiendo a evitar los juicios, debido a que reflejan la realidad de quien los formula, sin embargo en ocasiones permití que mis acciones y mis creencias obedecieran a juicios infundados que alteraban relaciones con personas y contextos, en los cuales no se reflejaba un fundamento del pasado que respaldara dicha información, pero en el cual yo mantenía mi creencia.

Es increíble identificar el nivel de influencia que posee este acto, dando autoridad a otro y vida a realidades que muchas veces son ficticias y en ocasiones incluso causan daño. Reconozco que muchas veces quise exponer mi opinión frente a juicios que no compartía con otros, lamentablemente por inseguridad y/o miedo, me quedaba en la tendencia del “eso es así” quitando valor a toda creencia personal.

Olvidamos que al exponer juicios referentes a contextos y/o seres perdemos la confianza, el respeto mutuo que tenemos con el otro y en este espacio difícilmente lograremos mantener una relación humana adecuada.

c) Diseño de conversaciones

Otro factor que interviene en los aprendizajes, en las interacciones y altamente en mi mundo laboral es el tipo de las conversaciones que allí emergen. Para mí fue muy significativo este contenido, sumado a una conversación que mantuve con mi profesora tutora. Al escuchar la descripción de cada conversación rápidamente reconocí el diseño de conversación característico en mi trabajo, con dinámicas que se enfocan en un solo punto de vista, en una explicación. Reconozco que pocas veces hemos logrado mantener diálogos que como comunidad educativa nos permitan explorar, que nos abran posibilidades y que nos lleven a experimentar con diversas estrategias. Considero que esta es una responsabilidad compartida que se debe comenzar a practicar, debido a que quienes participan de la conversación se

mantienen en posturas rígidas, donde escasea el respeto, la escucha consciente y lamentablemente emerge la emoción del miedo, la rabia, incluso con comportamientos de impulsividad, principalmente cuando alguien expone un punto de vista diferente al del “líder”.

En un diálogo activo, en una escucha consciente la responsabilidad es de todos, del que guía la conversación por no permitir la reflexión y en ocasiones por no tener la disposición para escuchar otras opiniones. También es responsabilidad de los que participamos de estas conversaciones porque a algunos y me incluyo, nos inundaba la emoción del miedo y nos paralizamos, otros se pueden ver envueltos en la rabia y desde allí expresar una sensación de injusticia, a través de herramientas que muchas veces alteran las conversaciones y con esto no logramos ver avances. Desde esta reflexión concluyo que la responsabilidad es compartida, no obstante, quien guía dichas conversaciones mantiene una alta influencia respecto a la dinámica del diálogo y de una escucha activa. En esta situación quisiera detenerme y exponer lo planteado por Peter Drucker (1990), en Echeverría (2005) *“demasiados (ejecutivos) piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa 'escuchar' bien”* (pág. 81)

Considero que el ser humano que asume este rol debe poseer herramientas que mantengan el cuestionamiento y la apertura a nuevas experiencias, bajo una mirada de respeto por cada una de las ideas que otro ser plasme en instancias de conversación, dando validez por la escucha de otro, centrado en comprender e interpretar dicha información para llegar a obtener una comunicación efectiva bajo una buena convivencia.

Reflexionando me doy cuenta que dentro de mi espacio laboral y en algunos aspectos de mi vida personal, deben comenzar a florecer diálogos, a través de mi disposición, de acciones que me permitan abrir nuevas posibilidades buscando transformar las acciones del lugar donde me encuentro, mediante conversaciones que exploren nuevas formas de trabajo, donde el respeto y la opinión del otro sea visualizada como un beneficio, una oportunidad y no como una amenaza.

d) Gestión y liderazgo

Pensar en gestión y liderazgo me lleva a recordar una expresión que plasmé en uno de mis reportes; *“esto es responsabilidad de la gestión del director”* (Sánchez, 2019, abril), esta reflexión me llevó a darme cuenta que si, hay algunas situaciones que dependen del director, tal como lo menciona Sverdlick (2006) *“El director está llamado a ser un gerente cuyo criterio privilegiado para la toma de decisiones sería el de eficacia, entendida en términos economicistas”*. (Sverdlick, 2006, pág. 72) No obstante también reconozco que la mayoría pueden ser intencionadas también por mí, por todos y todas, en esta etapa identifiqué que me encontraba en una comodidad donde atribuía lo que no sucede y deseo que suceda a otros, y no estaba movilizandando acciones, no estaba creando conexiones para que todos y todas alcanzáramos una gestión colectiva.

De esta forma logré reconocer que la gestión colectiva, también va impactando positiva o negativamente a toda la comunidad educativa, incluso a nuestros estudiantes, estas estructuras de jerarquía donde la organización y el poder son lo predominante, de alguna forma fragmentan, inhiben cualquier acción que los diferentes actores deseen ejecutar, esto lo destaco con Senge (2011) quien señaló:

“El aprendizaje para la sobrevivencia, lo que a menudo se llama “aprendizaje adaptativo”, es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo”, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa”. (Senge, 2011, pág. 7)

Tal como lo menciona el autor, una acción tan libre como aprender debe emerger desde un liderazgo con una organización transversal, donde existen y coexisten las microrealidades de todas y todos los actores, para que sean aceptadas y valoradas, bajo una comunidad educativa que propicie los ambientes positivos, la creatividad y principalmente el respeto por el otro. Aquí las palabras, las acciones y la empatía que manifieste el líder, serán claves para transformar y mantener un equipo que

sienta la libertad de expresar convicciones, opiniones, de mostrar su creatividad y colaboración en las variadas funciones que deban emprender.

Al reflexionar sobre esta situación y con el aprendizaje en clases logré darme cuenta que existen diversas oportunidades para ir modificando situaciones en donde el gerencialismo hegemónico se puede hacer presente, específicamente en mi realidad laboral la principal herramienta que puedo poner en práctica es la dialogicidad, donde las visiones de todos mis compañeros de trabajo, permitan crear un mundo que nos deje avanzar, ya que en múltiples ocasiones me siento paralizada, en un espacio laboral que solo me abre las puertas para ejecutar acciones bajo el control, bajo el poder, sin embargo estas instancias de oportunidad me han dejado ver que yo también formo parte de un núcleo en el cual puedo generar cambios y no solo desde la “gerencia educativa” sino desde la praxis pedagógica, abriendo diálogos de reflexión con acciones que simplemente guíen una conversación que con pequeños cambios, entregue grandes oportunidades.

e) Escuchar de forma activa

Creo que de a poco nos hemos ido apropiando de estas distinciones, una acción evidente de estos Actos Lingüísticos se ha comenzado a reflejar hace un par de semanas en los consejos de profesores, acordamos simplemente escucharnos, no interrumpir a otros cuando están expresando sus ideas, sus opiniones y este simple hecho nos ha permitido reflexionar sobre las diversas situaciones que acontecen, llegando a analizar instancias que antes nunca habíamos logrado, por ejemplo acordar múltiples acciones frente a un suceso en particular. (Sánchez, 2018, octubre)

Mediante la reflexión llego a la conclusión que antes solo oía y no llegaba a la transformación de escuchar de forma consciente. Hoy logro identificar que esta simple e importante acción, me lleva a abrir nuevas oportunidades colectivas y personales, escuchar a otro de forma consciente, efectiva, sin sobreponer mi realidad, simplemente reflexionando en relación a lo que escucho. En el camino sé que esto beneficiará a todas y todos, estableciendo con otros una conexión en un contexto, en un espacio que fortalecerá el desarrollo de ideas, ampliando las

responsabilidades, expandiendo toda posible oportunidad de trabajo colaborativo y de transformación. Con esto quisiera destacar la expresión expuesta por Echeverría (2005) en el texto “Ontología del Lenguaje”:

El hablar efectivo sólo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo. El escuchar valida el hablar. Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación”.(pág. 82)

En relación a lo anterior logro reconocer, y desde hace un tiempo aplicar esta acción de escuchar, con el propósito de comprenderme y comprender a otros ampliando la visión, las experiencias, permitiendo un autoconocimiento, para posteriormente promover los cambios que se requieran bajo un diálogo con escucha y comprensión que mayormente lleven a la transformación positiva de un contexto. A modo de ejemplo, quisiera relatar una experiencia que emergió en mi espacio laboral, en este contexto la frustración me invadía debido a diferencias con los directivos las cuales no dependían de mí, dicho escenario me tenía cegada frente a una sola realidad, donde las acciones que ejecutaba me llevaban a un resultado que bloqueaba. Sin embargo, a través del diálogo, de la escucha con otros, logré reflexionar frente a esa realidad, me di cuenta que tenía altas expectativas de algunos colegas en relación al desempeño y esto me generaba frustración, lo cual incidía en mi desempeño y en mis emociones.

f) Poder aplastante

Durante este camino también fui descubriendo que el miedo en mí, había funcionado como una fuerza que aplastaba mi desempeño, provocándome la inseguridad de sentirme no capaz de realizar ciertas acciones. Lamentablemente esto interfería de forma casi automática en mi comportamiento, estos poderes aplastantes que de ellos identifiqué el miedo y la inseguridad, fueron influenciando en decisiones, amenazando toda fuerza dentro de mis acciones. Por ejemplo la principal fuerza en mi vida fue el *eso no se debe hacer esto sí*, desistiendo de anhelos personales por la simple aprobación social o por sentir que no poseía las

herramientas para afrontarlo. Sin embargo he logrado identificar fuerzas contrarias como es el observar, reflexionar y cuestionar, las cuales me han ayudado a mantener equilibrio y ha influenciado incluso en otros cercanos a mí, todo mediante la observación, la explicación e ir fundando creencias las cuales simplemente considero más reflexivas, abiertas y libres. Esta observación me está permitiendo cuestionar lo que otros dicen y aún más lo que yo dije o siento, abriéndome de a poco a nuevas posibilidades, hoy esto lo experimento siendo consciente que poseo una observación reflexiva de mi ser y principalmente de lo que deseo.

Lo anterior lo puedo reflejar en mi labor docente, hoy mediante el diálogo y la reflexión, en mi espacio laboral he logrado ejecutar las acciones que deseo, tal como lo mencioné en un reporte personal:

Hoy he comenzado a respetar este espacio, y es muy cierto eso de, comenzar por uno, era yo quien accedía y hoy soy yo quien también prioriza ese momento frente a cualquier otra situación, he comenzado a respetar mis habilidades y mi visión frente a la educación. (Sánchez, 2018, noviembre)
(Ver anexo 2)

Me doy cuenta que esto primero fue producto de un cuestionamiento personal, donde quebré el esquema de mis acciones y por consecuencia comencé a observar y a reflexionar frente a lo que yo quería y lo que otros querían de una misma situación, identificando que la observación y el diálogo fueron las herramientas que me permitieron comenzar a eliminar acciones pasivas, fragmentadas y de conformismo.

Estas influencias aun ingresan en mi comportamiento sin embargo, creo que este camino me ha permitido ser más consciente respecto a cada una de las acciones que emergen de mí, a mi ritmo experimento e identifico pequeñas nuevas transformaciones.

g) Modelo Osar

En esta oportunidad quisiera declarar que este modelo, es una de las principales rutas para alcanzar el liderazgo transformacional, debido a que me ha permitido

observar mi contexto personal, mi espacio laboral y con esto, las acciones que voy ejecutando en determinados momentos.

Mirando mis diferentes contextos logro comenzar a reconocer los niveles de aprendizaje y observación, principalmente en mi contexto laboral, logré reconocer que mi fluir en este espacio como menciona Heidegger (Heidegger en Echeverría pág. 109), se encontraba bajo una transparencia, esto lo respaldo con un registro expuesto en uno de mis Reportes:

Durante este pequeño trayecto logro darme cuenta que en la vida existen diferentes tipos de influencias, que lamentablemente interfieren de forma casi automática, podría esto ¿tal vez ser transparencia?, lamentablemente creo que no las identifiqué, estas solo ingresan y determinan algunos de mis comportamientos, que eran coherentes, que no cuestionaba pero, que han comenzado a incomodar en mis acciones (Sánchez, 2018, noviembre)

Frente a una observación de primer orden (Echeverría 2005) y en relación a lo anterior creo que me encontraba en una ceguera que invisibilizaba mis posibles nuevas acciones. En mi espacio laboral mantenía acciones con determinados y obvios resultados, (primer orden) pero ya en este camino, sentí la necesidad de salir de dicha transparencia e inicié la observación de mis acciones, a observar mi conducta, para generar nuevos resultados. Desde esta observación inicié breves cuestionamientos que me llevaron a alcanzar el segundo nivel de observación (Echeverría 2009), tal como me sucedió en mi actividad gozosa, en una oportunidad en que mi jefatura me negó su autorización para una entretenida actividad. Me detuve a observar mis acciones, mi disposición corporal, emocional, logrando ejecutar nuevas acciones y obtener una respuesta diferente, alterando principalmente mi forma de observar, comencé a observar, lo que no observaba. Aquí me es significativo la frase expuesta por Rafael Echeverría (2005): “El conocimiento revela tanto sobre lo observado como sobre quien lo observa. Perfectamente podríamos decir: dime lo que observas y te diré quién eres” (pág. 26) Considero que una de las principales observaciones que debemos hacer es frente a nuestra forma de actuar, sobre nuestras barreras personales, miedos, en relación

a nuestra identidad, comenzar a reflexionar acerca de nuestro actuar personal. Paulatinamente esto me ha permitido, en ocasiones alcanzar un tercer orden de observación (Echeverría 2005), donde observo mi realidad, modifico barreras y aprendizajes que hace años estaban instalados y por consecuencia emergen nuevos resultados.

Considero que el observador es el ser, la esencia y en este camino lentamente y de forma segura, he logrado llegar a estos niveles mediante una larga observación, continuando con un seguro cambio de acciones y un anhelo de comenzar a observar lo que no veía. Creo que dentro del sendero, este es un camino que considerablemente fue y será parte de mi transformación.

Para concluir con este capítulo deseo exponer que este camino modificó y está modificando la mayor parte de cada paso que doy, ya sea en mi trabajo, en mi vida personal, en mis convicciones, siento como mi confianza se fortalece, como de a poco me voy apropiando de las herramientas, cambiando acciones, observando, siendo consciente del espacio en donde me encuentro, vivenciando los territorios en mi vida y en el ámbito laboral, para mejorar como ser humano.

Lo inicial para una transformación en mí y en otros, es escuchar de manera consciente, identificando que cuando escucho mis emociones, mi cuerpo y mi lenguaje, soy capaz de tener un mayor dominio logrando diseñar conversaciones que generen acciones que me permiten crecer como profesional y como ser humano, donde incluso en situaciones familiares he visualizado frutos del estar consciente al momento de escuchar. Al conocerme he logrado escuchar a otros, respetando y validando sus realidades haciéndolas parte del mundo en el que nos encontramos, donde a través del diálogo hoy me siento tranquila, ya que he resuelto dificultades que hace un tiempo tal vez me hubiese aceptado o me hubieran llevado incluso a salir de mi espacio laboral.

CAPITULO II: MI DESARROLLO COMO LIDER

a) Descripción de mi contexto laboral.

Desde el año 2014, me desempeño como Coordinadora de un Programa de Integración Escolar en un colegio de Doñihue, sector cercano donde vivo. Este es un colegio municipal recibe estudiantes de pre kínder a octavo año básico, los que se mantienen bajo una jornada escolar completa. La mayor parte de los educandos se encuentran en un nivel socioeconómico medio bajo. En la actualidad este establecimiento cuenta con una infraestructura de 10 salas de clases y con un equipo profesional formado por 14 docentes, 5 docentes ley SEP, 6 asistentes de la educación y 6 profesionales PIE.

Al interior de esta institución educativa se reflejan relaciones orientadas al poder, al verticalismo, sin embargo, frente a actividades conmemorativas y contingentes, surge el trabajo colectivo en donde cada docente asume un rol asociado a una responsabilidad. Es relevante mencionar que dicho establecimiento, es guiado por un equipo directivo, cuyos lineamientos van acorde al gerencialismo administrativo, donde el control, el poder y la autoridad, se personalizan en los miembros de este equipo. Esto provoca una tensión permanente en la convivencia de los diversos estamentos de la comunidad educativa, sobre todo al presentarse problemas organizativos, opiniones divergentes o al momento de tomar decisiones. A pesar de esto el cuerpo docente se relaciona y organiza en base a relaciones de respeto y diálogo, cuando se requiere trabajar de manera conjunta y articulada.

El colegio cuenta con un Proyecto Educativo Institucional, el cual fue elaborado por un grupo reducido de docentes de la comunidad, principalmente miembros del equipo de gestión del establecimiento, donde se establecieron metas orientadas a mantener un trabajo sistematizado en los procesos técnicos y pedagógicos orientados en la recogida de información para decisiones pedagógicas, en este proyecto el énfasis está puesto en disponer diversos recursos y materiales para el trabajo pedagógico. Cabe mencionar que el PEI de este colegio, no es de conocimiento de toda la comunidad educativa, este obedece a una construcción de

formalidad institucional. No obstante, algunos docentes hemos solicitado trabajar en este PEI, obteniendo respuesta orientadas al escaso tiempo.

Dentro de esta comunidad educativa las Bases Curriculares son visualizadas como una guía ordenada y secuenciada, y su aplicación se enfoca en el diseño de actividades homogéneas, que reproducen contenidos intencionando respuestas mecánicas en base a textos estandarizados, con respuestas únicas que son válidas para el currículum oficial. En ocasiones aquí emergen actividades de innovación, pese a esto la comunidad se respalda en lo rutinario y el escaso tiempo para planificar dichas acciones.

También algo similar ocurre con la evaluación, donde la utilización de instrumentos estandarizados busca verificar y medir la calidad de los aprendizajes. Para ello la escuela invierte en apoyo complementario, contratando servicios de Asistencia Técnica Educativa como Aptus y U.B.C, las cuales repasan contenidos y aplican pruebas estandarizadas, sin considerar las necesidades, fortalezas, preocupaciones y dificultades de aprendizaje de los niñas y niñas en el interior del aula. Centrándose en medir los contenidos curriculares de forma cuantitativa y estableciendo criterios de medición los cuales son traducidos a la comunidad educativa como un evidente índice de calidad educativa. Lamentablemente esta práctica es una acción visualizada desde lo positivo dentro de la comunidad.

En este espacio educativo se busca que las bases Curriculares sean aplicadas en un 100% de cobertura, frente a esto el equipo directivo califica dicha ejecución como la calidad de aprendizajes con docentes expertos. Una de los principales objetivos del establecimiento y por el cual centra alrededor del 50% de su trabajo, se enfoca en aumentar el puntaje de la evaluación Simce del 4° año básico. Aquí recuerdo una cita expuesta en uno de mis Reportes grupales:

Esta lucha por alcanzar altos estándares, ha bloqueado a los seres humanos de 4to año básico de mi escuela, aquí el Simce ha tomado total protagonismo en el aula, donde las clases orientadas a las artes se han vuelto instancias reproductoras de lecturas y ejercicios de solo lápiz y papel. Llegando incluso a invisibilizar, en una alumna un sentimiento tan

trascendente como la pérdida de un padre. Lamentablemente esta evaluación estandarizada nos determina dentro de una clasificación que, supone refleja calidad y eficiencia educativa (Sánchez, 2019, abril)

Lamentablemente las reformas y políticas públicas, diseñadas por la clase política hegemónica, promueven un modelo de gestión escolar que busca alcanzar estándares de calidad en base a prácticas que mayormente fragmentan a los actores que se ven envueltos en estos espacios. Destacando también que muchos de nosotros nos quedamos bajo una tendencia de comodidad y no movilizamos acciones para que esto cambie.

En esta institución escolar predomina una implementación curricular desde una visión de racionalidad técnica, lo cual según Abraham (2004) implica perfilar *“al currículum como un instrumento de planificación cuyo propósito fundamental consiste en tomar decisiones en función de determinados fines y establecer las etapas y procedimientos pertinentes para su consecución”*. (Abraham, 2004, pág.7). Los docentes van organizando el quehacer educativo de manera lineal, mecánica y la acción educativa responde a parámetros de control cuya característica central es la objetividad y verificación.

Quisiera finalizar dicha descripción, caracterizando a los seres humanos que conviven dentro de esta comunidad, este centro educativo se encuentra formado por 34 personas, los cuales cumplen diversas funciones, algunas de carácter individual y otras tareas más orientadas a la acción colectiva. En este espacio el trabajo en equipo sólo se da al compartir responsabilidades, ya que se trabaja por planes de acción, es el director quien determina la responsabilidad que cada uno tiene y no como un trabajo en equipo consensuado o de intereses personales. A nivel curricular, en planificaciones, en elaboración de proyectos, en aspectos gremiales, la decisión es determinada por el equipo de gestión mediante conversaciones que mayormente poseen solo un punto de vista, caracterizadas por un círculo vicioso. Aquí toda determinación es orientada en relación a lo que el equipo de gestión visualiza como positivo y/o desea y ocasionalmente se orienta a

la opinión o posición del equipo docente. La comunidad educativa acepta este poder aplastante y no logra movilizar la energía debido a amenazas que los limitan y que ellos obedecen. Dentro de esta comunidad, los docentes poseen altas expectativas frente al desempeño de los estudiantes, refieren que ellos y ellas, son buenos alumnos y alumnas, que a cada uno con sus habilidades se les puede exigir mediante contenidos que sean contextualizados a su realidad, en donde estos obtendrán aprendizajes significativos que perduren en el tiempo, sin embargo, caen en el desgaste frente al escaso apoyo que otorga el hogar y el equipo directivo. Aquí las relaciones sociales, de convivencia emergen bajo pequeños grupos humanos, que establecen una mayor comunicación cuando estrictamente se requiere, de lo contrario, nos mantenemos en el saludo diario y *cordial*.

b) Aprendizajes que transforman.

Cada uno de los temas expuestos en el Capítulo I, fueron parte de un proceso que inició en silencio, nuevamente con sensación de inseguridad, pero que paulatinamente fueron marcando la diferencia en pequeños y determinados momentos. De esta forma comenzó un cambio que poco a poco me permitió visualizar oportunidades que antes no observaba, a reflexionar, a cuestionar, a percibir momentos que frente a mí hasta hace poco no eran visibles.

Aprendizajes en este camino fueron muchos, inicié este sendero sintiendo la incomodidad reflejada en mi inseguridad, sin embargo, logré disminuirla considerablemente a pesar que aun en ocasiones experimento esa emoción, una que me paralizó, era miedo el cual llegó al punto de inhibirme frente a cualquier nueva experiencia de aprendizaje. Al darme cuenta e identificar esta emoción, comencé a sentirla a vivenciarla reconociendo los pensamientos, las acciones, situaciones y personas que aumentaban dicha emoción, también identifiqué las sensaciones que experimentaba mi cuerpo y mi lenguaje. Creo que logré lo que menciona Susana Bloch (2013):

Todos tenemos la capacidad de percibir la corporalidad de los estados emocionales, siempre que les prestemos la debida atención. Cuando estamos preocupados, aun levemente, podemos darnos cuenta de que contraemos los músculos de los ojos y de la frente; cuando nos sentimos momentáneamente cohibidos, algo en la garganta nos hace ya sea tragar, toser o carraspear (pág. 6)

Esta emoción, el miedo era un obstáculo que me inmovilizó por mucho tiempo con preguntas como; ¿Yo podré hacer esto? ¿Alcanzaré a obtener esta meta? ¿Seré capaz de alcanzar el nivel que allí me pidan? Me cerraba a infinitas posibilidades de aprender, bloqueándome con una ceguera que borraba cualquier tipo de energía en mí ser, eliminando toda apertura a nuevos aprendizajes e instancias de reflexión crítica y práctica.

Al tener consciencia de mi lenguaje, logré darme cuenta que cuando experimentaba miedo, disminuía mi participación oral, mis intervenciones al punto de inhibir incluso mis dudas y opiniones frente a un tema, comenzaba a limitar mi lenguaje, aceptando creencias externas que iban alterando el suceso de eventos que yo deseaba emergieran de forma diferentes. Para que esto cambiara comencé con una constante apertura, que inició con mi declaración de ignorancia, realizando acciones que transforman mi razonamiento y que generan diferentes puntos de vista frente a la única respuesta que hace algún tiempo existía y que quizás por primera vez registraré, *tal vez no podré*, para mí una declaración, que se introducía en mi lenguaje, en mi cuerpo y en mis emociones, anulando toda motivación para poder llegar a la resolución.

En relación a mi cuerpo, este se tornaba tenso, contraído, nervioso incluso en ocasiones recuerdo que experimenté la sensación de sudor, esto por miedo, una inseguridad que dejaba que mi cuerpo guardara cada sensación, reprimiendo y limitando toda opción de expresión, negando una postura corporal natural. Aquí, ya había identificado como, de alguna forma el miedo se apoderaba de mí ser, una emoción tan natural y que hoy observo tan posible de manifestar, era un manto que me cubría por completo con visiones negativas y confusas.

En mi espacio laboral, esto se reflejaba muchas veces mediante desgano, por ejemplo ejecutaba acciones que me imponían, las accionaba pero sentía un

excesivo cansancio, también al momento de ir a realizar solicitudes al director ingresaba en mí, un nerviosismo envuelto en inseguridad donde evadía diez veces dicha petición antes de ir a solicitarla.

Con todas estas experiencias e identificando cada sensación, quise comenzar a ser consciente de las experiencias y sensaciones que emergen dentro de mis "*Dominios primarios*" (Echeverría, 2005., pág. 159) e inicié una autoreflexión me fue ayudando primero a vivirlas, luego detenerme, reflexionar (pensar), reconocer y buscar la forma de expresarla. Tal como lo menciona la autora Susana Bloch (2013):

Si bien percibimos algo en el interior de nosotros mismos cuando nos emocionamos en nuestro imaginario, en nuestros pensamientos, en nuestra fisiología, en nuestra corporalidad, en lo que "sentimos"-, necesitamos comunicar este mundo interior a los demás, es decir, exteriorizar nuestros sentimientos" (pág., 12)

Primero quise vivir la emoción, dejé de reprimirla, y comencé a otorgarme una especie de permiso, que día a día ha ido cediendo de forma automática, y hoy observo el nivel de relevancia dentro del contexto donde me encuentro. Por ejemplo con el miedo, respondí preguntas como: ¿Por qué en esto siento miedo? ¿De 1 a 10, cuánto miedo? ¿En este espacio, me ayuda esta emoción? Al dar respuesta a estas preguntas fui dándome cuenta que si reflexiono, muchas veces en mí las emociones no se encuentran siquiera en un nivel ocho y era yo quien le atribuía un mayor protagonismo. De esta forma, he comenzado a expresar mis emociones con mayor dominio y consciencia, permitiéndome actuar en relación a ellas, expresando mis ideas, mis opiniones, permitiéndome accionar situaciones y cambios que antes no decretaba. Identifique que si menciono un *tal vez no podré*, esta expresión será determinante para iniciar mi desempeño y/o mi disposición frente a una tarea o contexto y lamentablemente fue una idea que al iniciar este camino dio varias vueltas en mi mente, lo positivo fue que hoy la transformé. Yo misma comencé a dudar de ese *tal vez no podré*, observando y reflexionando apareció un *y si puedo*, de esta forma en ocasiones me coloco barreras, es la misma forma que también creo, sin intención, he puesto barreras a otros, ¿porque? Si nadie conoce lo que

otro puede llegar a alcanzar, ni siquiera sé hasta donde yo puedo llegar, porque limitar experiencias que anhelo y que no he vivido, desde aquí incluso en momentos de estrés, no experimento el mismo cansancio y emoción que antes experimentaba. Mi lenguaje generó otra realidad, permitiendo que mi cuerpo se manifieste libremente y, como ya reconocía y aceptaba esta emoción, se expresaba sin límites, hoy acepto y respeto lo que siento.

Hoy siento que vivo cada emoción, la identifico, pensando, observando lo que ella me genera, permitiendo que mi cuerpo la exprese libremente dando a conocer cada expresión que ella me genera, cada idea o palabra y cuando lo necesito busco la forma de expresarla para que otros me conozcan, para que otros se contagien de esta transformación, de esta libertad. Principalmente busco una forma de expresión para vivirla, expresarla, salir de ella y continuar.

Junto con esta libertad vivencial, de la mano fui sacando las barreras y coloqué atención a mi cuerpo, lo escuché, lo viví y me expresé. También me di cuenta que con esta reflexión comencé a escuchar a otros, pero de una forma diferente donde toda mi atención se centra en la persona que habla, reconociendo que *“el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación”* (Echeverría, 2005., pág. 82) una acción vital para las relaciones humanas. Es impactante por ejemplo, observar un consejo de profesores (un grupo humano) y darse cuenta que algunos, miran el techo, otros hablan, otros se enfocan en oír y lamentablemente solo uno o tal vez ninguno escucha. Con esto me doy cuenta que si no comenzábamos a escuchar, difícilmente podríamos generar cambios. Tal como lo mencioné en el capítulo I apartado “Escucha de forma activa”, inicié este cambio queriendo contagiar a otros con una breve solicitud a mi grupo laboral; *escuchemos sin interrumpir cuando otro habla*. Por algunas semanas esta práctica se mantuvo, otorgando la posibilidad de escuchar ideas que nos llevaron a encontrar solución a situaciones, a casos, que por meses no habíamos logrado un acuerdo. Lamentablemente y, aun sin encontrar una certera explicación, esta práctica fue desapareciendo, creo que volvió al erróneo foco en donde el líder centra dicha reunión en el hablar bien y no en escuchar de manera consciente y efectiva.

Sin olvidar esta situación y aun buscando soluciones, continuo practicando esta acción, principalmente con mi grupo laboral cercano, donde observo que se han fortalecido más los lazos, transformando el actual trabajo en una dinámica de colaboración y también cuando se requiere de contención. Este equipo se caracteriza por trabajar de forma colaborativa, compartiendo experiencias, dando apoyo frente a dificultades, bajo el diálogo y el respeto, sin embargo, desde que comenzamos a escucharnos con mayor comprensión e interpretación hemos complementado nuestras relaciones laborales y sociales, dando respaldo, apoyándonos en equipo frente a situaciones de conflicto, en las que antes apoyábamos de forma verbal y no con acciones. Siento que el hecho de comenzar a escucharnos nos ha permitido conocer aún más y a respetar las opiniones del otro, a pesar que en algunas ocasiones no compartimos la misma visión, no obstante si la aceptamos y apoyamos frente a otro grupo, transformando de forma positiva el contexto donde nos desenvolvemos.

Siento que el escuchar de forma consciente emerge una conexión que trasciende en la vida, tal como lo menciono en uno de mis reportes:

Hoy he llegado a observar y escuchar, antes de llegar y hablar, antes de interrumpir a otro para dar mi opinión, ahora escucho, observo y comienzo a dialogar, y si es necesario luego vuelvo a escuchar y observar. Antes siempre con mucho respeto, caía en la constante interrupción a otros colocando mis opiniones, mis ideas por sobre las de demás, hoy me doy cuenta que esta situación bloquea a quien interrumpe y más aún encierra en solo una visión a quien ha interrumpido. Lo visualizo como el mantenerse en el yo y no permitir ver el tú y el otro (Sánchez, 2018, noviembre)

Escuchar me permitió transformar la forma en que me relaciono con otros, considero que cuando escucho de forma consciente, en mis relaciones sociales trasciende una convivencia sana, en armonía, ya que en la relación del tú y el otro emerge una comunicación efectiva y de éxito. El escuchar incluso ha trascendió más allá de lo laboral. (Ver anexo 3)

Cuando escuchamos de forma consciente, somos capaces de generar conversaciones hacia la acción y salir del inmovilismo en el cual nos mantuvimos.

Actualmente no hay inversión de tiempo para dialogar, escuchar y aceptar al otro, reconozco que a través de nuestras conversaciones, esto es un tema social, cultural e incluso esta puede ser una característica a nivel país, el poner resistencia a dialogar sobre lo que deseamos o cuando buscamos nuevas herramientas para alcanzar cambios. Con esto otra característica que invade la escucha y las conversaciones es la falta de espacio y tiempo de nuestros espacios laborales, en nuestras escuelas, donde podamos mirar nuestro interior y plantearnos interrogantes como: ¿Cómo está el interior de cada uno nosotros? ¿Nos hace feliz lo que hacemos a diario? ¿Me siento parte de mi escuela? ¿Escucharan mi opinión? Dudas que nos paralizan y reprimen.

Identifico que dentro de mi espacio laboral y principalmente en instancia de consejo docente, emergen conversaciones con dinámicas cerradas, que se mantiene en un punto fijo y cuando aparece una segunda visión, estas son desvalorizadas llegando, en ocasiones, incluso a conflictos que terminan en la imposición y obligación. Dentro de este contexto dichas situaciones son visualizadas con normalidad, quedando el grupo humano con una sensación de desgano, de disconformidad que es arrastrada desde experiencias previas, de las cuales han emergido emociones de temor y de silencio frente a diálogos que debieran permitir la reflexión y comunicación efectiva. Soy consciente que esta es una responsabilidad de todos los actores de mi colegio, en esta situación de quien orienta la conversación, por no permitir la reflexión colectiva considerando la diversidad de opiniones y por no otorgar el tiempo de escuchar a otros. También sé que esta responsabilidad cae en quienes participamos de estas instancias de diálogo, ya que a algunos nos inunda la emoción del miedo paralizándonos, a otros los envuelve la rabia y tal vez erróneamente expresan esa emoción desde la injusticia, con relatos impulsivos que producen discusiones las cuales por consecuencia no nos permiten avanzar, o dialogar en búsqueda de la resolución. Estas situaciones las visualizo como desafíos, ya que aún no he logrado contagiar a quienes guían dichos diálogos.

Reconozco que yo también formo parte de un núcleo en el cual puedo generar cambios, y no solo desde la *gerencia educativa* sino desde la praxis pedagógica, abriendo diálogos de reflexión con acciones que simplemente guíen una

conversación, que inicie con pequeños cambios para grandes oportunidades. La situación antes expuesta, a nivel personal, tuvo un resultado totalmente diferente a lo sucedido en grupo, donde considero que este ha sido uno de mis grandes aprendizajes, aquí mediante la observación, la modificación de acciones y el cambio en la forma de observar, me han permitido diseñar conversaciones que hoy han transformado algunas relaciones humanas y que antes, con resultados no esperados me mantenía en una postura de conformidad, desgano y molestia que no expresaba, tal como lo registré en el informe de una actividad solicitada en uno de los módulos (Actividad Gozosa) donde mi acción llevo a resultados no esperados, desistiendo de ella, sin detenerme a observar:

Una de las actividades que más gozo es andar en bicicleta, por la parte baja de los cerros en el sector donde vivo. Esta fue mi primera opción para realizar en la escuela con los estudiantes, pensé como plantearlo, visualizando diversas acciones que me llevarían a lograr la actividad, sin embargo al momento de tener todo elaborado y plantearlo para su autorización y ejecución fuera del colegio, la dirección me dio una respuesta negativa, respaldándose que por clima y seguridad no se pueden sacar a los alumnos y alumnas del colegio a menos que la profesora jefe lo pida, refirió “usted no puede pedir autorización para el grupo, porque no es la profesora jefe” luego de mi insistencia, hablando con la docente de aula, con los alumnos/as, con UTP, con el director y frente a la constante negativa, comencé a pensar en dos acciones que me encantan y que por tiempo me cuesta llevar a cabo con constancia (Sánchez, 2019, junio)

Aquí claramente no busque acciones que me permitieron obtener nuevos resultados para alcanzar mis objetivos, hoy siento que en esa oportunidad me rendí.

Siempre me he caracterizado por ser una mujer proactiva, responsable y comprometida con mi trabajo, en mi contexto laboral antes y al iniciar este sendero, eran características que algunos pares visualizaban como amenazas y/o como falta de respeto frente a la *autoridad*, lo que incluso en ocasiones me llevo casi a estar fuera de la escuela y por un determinado tiempo me mantuvo en el desgano, en el “cumplir funciones” sin vivir, sin apropiarme del espacio, hasta que fui descubriendo

algunas herramientas, que al usarlas fueron generando grandes cambios, tal como lo mencione en el siguiente párrafo:

... gracias a este magíster fui descubriendo herramientas que me permitieron abrir diálogos de reflexión, con acciones que poco a poco fueron transformando positivamente áreas de este territorio. Esto último me ha permitido volver a sentirme parte de este espacio, a experimentar un vínculo que hoy visualizo a través de relaciones afectivas, de compañerismo, donde yo he sido la principal gestora con simples cambios que me han llevado, tal como lo menciona Acero y Cabeza (2008), de mantenerme de un espacio ocupado, a ser parte de un espacio vivido, con esto creo que estoy estableciendo territorialidad (Sánchez, 2019, octubre)

Comencé a apropiarme de estas herramientas, luego de una conversación con mi tutora, aquí comprendí que antes de establecer diálogos, con algunas personas debemos diseñar conversaciones. Con estas simples preguntas la situación cambio, y hoy antes de dirigirme a la *autoridad* y a otros actores de este espacio educativo me detengo y primero observo, aquí sé que lo antes realizado me llevo a resultados no esperados y por este motivo comencé a analizar mis acciones, donde para mí la clave fue pensar y responder estas preguntas; ¿quién es? (más allá del título o cargo profesional), ¿Con quién hablo? (colegas, autoridad u otro) ¿Qué quiero lograr? ¿Cómo lo dijo? ¿Qué dijo?, cuando en mí encontré la respuesta a estas preguntas, identifiqué una observación que antes no tenía, donde incluso elimine juicios que no me pertenecían y que me paralizaban en el diseño de mis conversaciones. Con esta reflexión, con este análisis y con mi característica forma “dulcera de expresión” (una linda y certera definición de mi profesora tutor), inicié diálogos que gratamente me han llevado a salir de mi transparencia, a reflexionar y aprender que nuevos cambios son nuevos resultados y finalmente lograr una transformación que trascendió más allá de mi ser, que incluso hoy siento que están penetrando en un sistema, en el que antes no era visualizada o no deseaban que lo fuera. Me es grato darme cuenta que este cambio lo genere yo, donde los resultados los visualizo a diario e incluso con solicitudes que antes tal vez, no hubieran existido. (Ver anexo 4)

En este tránsito y sendero de transformación continua, me doy cuenta que en cada una de las acciones antes expuestas han emergido diversas distinciones de mi realidad, una de ellas los juicios. Reitero que dentro de mi ser siempre he tendido a evitarlos, no obstante muchas veces caí en erróneas costumbres sociales que me llevaron a generar realidades que luego me daba cuenta no existían. Hoy considero que principalmente los juicios son opiniones que van dependiendo del observador que los formula y esto directamente va relacionado con la esencia de cada ser humano. Sé que muchas veces esto es y será una situación difícil de contagiar o de mover, pero nuevamente el diálogo abierto y, de mi parte consciente, ira iniciando paulatinamente un cambio. Una situación que emerge mucho en mis contextos son los juicios sin fundamento, aquí comencé a detenerme, nuevamente observar y cuestionar mi realidad y la realidad que otros han creado o descrito desde su opinión, donde mediante preguntas he logrado sacar ideas que en mí y en algunos compañeros y compañeras eran certezas que habían determinado su actuar frente a contextos e incluso frente a otros seres. Quise contagiar a otros, a través de conversaciones en momentos informales (almuerzos, convivencias) donde observando por medio de preguntas busque dudar e inducir cuestionamientos de los juicios que escuchaba, identificando de quién es ese juicio y dando el valor que cada uno posee. Considero que esta es una acción difícil de movilizar en otros, pero que de forma personal puede generar grandes cambios dentro de mi ser, y con esto de a poco ir generando dudas y realidades en otros cercanos a mí.

Estas herramientas también me han permitido observar a mis líderes y mi gestión como líder, con estos aprendizajes atribuyo más sentido a recoger e incorporar en la praxis los aportes pedagógicos que nos propone el liderazgo transformacional, aquí destaco que teniendo una visión y sentido de comunidad, se van promoviendo lazos de confianza, donde mediante una escucha consciente se fomenta la colaboración, y el liderazgo es distribuido con la finalidad de mantener una gestión pedagógica sólida que reste superioridad a lo administrativo. (Ver anexo 5)

Este camino me permitió darme cuenta que el espacio laboral en el que me encuentro, se ha envuelto bajo una organización piramidal, lo que ha llevado a que

cada uno de mis colegas se enfoque en su función determinada de forma individual, limitándose a acciones que fomenten la creatividad en ellos y en nuestros estudiantes. Creo que incluso en instantes de estrés o de actividades extracurriculares, este espacio llega ser un lugar de lucha con conflictos que fragmentan cualquier proceso de interacción. Me ha sido complejo intervenir en situaciones donde emergen las características antes expuestas, ya que muchas veces estos momentos se dan en instancias de reunión o consejo docente, en donde el líder de mi comunidad, solicita solo ser “escuchado” y no permite escuchar. Con la idea de transformar estas situaciones y fuera de este contexto, los docentes hemos mantenido diálogos que nos han permitido obtener mayores resultados que dentro de una reunión y allí he intentado involucrar mis aprendizajes, contagiando a algunos y algunas en relación a la forma en que debemos conversar con quien guía este centro educativo, manifestando que la comunicación entre nosotros y la unión es la clave para proponer cambios y/o decisiones. Un éxito de estos diálogos, fue la solicitud que como consejo docente hicimos al director, cambiar la premiación de cierre de año, aquí la propuesta fue; cambiar la premiación que clasifica de primer a tercer lugar y realizar un reconocimiento sin discriminar por excelencia académica en general y sumar a esto tres valores humanos. En la elaboración de esta propuesta la docente de matemáticas expuso: *“a él debemos proponerle cambios mediante fundamentos que lo reconozcan a él como un impulsor y beneficiario de ellos”* (docente de matemáticas – diciembre 2019) Dicha situación fue tan bien expuesta que no hubieron conflictos ni lucha de poderes para ser aceptada. (Ver anexo 6) Para mí el hecho de que otra colega haya comprendido que para dialogar con este líder se debe estructurar una conversación, es una acción que me reafirma cada uno de los aprendizajes obtenidos en este sendero, y siento que de alguna forma realicé una intervención como líder para alcanzar lo que como comunidad deseábamos, donde primero fortalecí y reforcé cambios en mi propia mirada y luego en la mirada de mi colega. Aquí el diálogo transformó a mi colega y a parte del sistema de la comunidad escolar.

En el párrafo anterior describo el conocimiento adquirido como refuerzo y/o fortalecimiento, ya que como Coordinadora de Integración, siempre he mantenido

una visión de libre expresión, en donde mis compañeros y compañeras primero deben sentirse valorados y aceptados, creo que estos son pilares para mantener la confianza y un buen diálogo. También considero que en este espacio cada ser tiene diferentes habilidades y en conversaciones con ellos, son las acciones que debemos designar, no la puedo, ni debo imponer yo, ellos son los que mejor se conocen. En esta misma línea, este camino me permitió aprender a reconocer algunas de sus emociones e identificar cuando su cuerpo está apto para cumplir funciones o no. Con esto sumo una mejora en mis conversaciones, observo mayor colaboración, compromiso y unión de un grupo laboral que ha aprendido a mantener lazos laborales y afectivos frente a sucesos de desequilibrio y de armonía. (Ver anexo 7)

Siento que no lograba apartar ese estado de ánimo, no obstante hoy lo rompí y logré iniciar y avanzar en este sendero, con inquietudes, con ansiedad, pero principalmente plasmada de motivación, de disposición a la flexibilidad para obtener un nuevo conocimiento en mi ser. Esto y bellos seres que contribuyen a mi felicidad, me permitieron ir modificando mi disposición corporal, mis emociones, mi lenguaje, en donde la observación y el diálogo fueron la clave para realizar cambios que trascendieran en mi mundo laboral y además personal. Estas transformaciones me permitieron abrir las puertas de la observación, de la reflexión y del cuestionamiento, con estas herramientas he logrado enfrentar situaciones donde propongo mis ideas, mi opinión, dando fundamentos en instancias donde antes quien dominaba era algún poder aplastante, hoy esto me mantiene en armonía, plena, experimento la sensación de poder hablar, de influenciar en otros a través de nuevas herramientas que me han permitido expresar mi esencia, el ser que durante bastante tiempo estuvo en la pasividad e inseguridad con la cual inicié este sendero.

c) Más que algo laboral. – Metamorfosis

En este apartado, también deseo fundamentar la denominación adicional de este capítulo “Metamorfosis” ya que este camino también transformo mi ser,

transmutando mis distinciones personales, culturales a través de un cambio en mis funciones, en mi vida. Quisiera exponer un párrafo en donde me di cuenta que este sendero traería cambios trascendentales para mí:

Insisto este camino está alterando cada paso que doy, ya sea en mi trabajo, en mi vida personal, en mis convicciones, siento como mi confianza se fortalece, como de a poco me voy apropiando de las herramientas, experimento con ellas y las aplicó a mi ritmo. Toda esta nueva observación ha comenzado a trascender a permitirme tomar consciencia de los cambios que puedo aplicar en mi vida y todo con el objetivo de mejorar más allá del ámbito laboral, mejorar como ser humano. (Sánchez, 2018, octubre)

En este sendero, en cada uno de sus caminos y con los diferentes actores que me relacioné se mantuvo un vínculo y clima en armonía y afecto, situación que me incentivó a continuar y permitir una transformación que va más allá de mis intereses laborales, que era el mayor motivo por el cual emprendí este camino. Pero sorpresivamente recibí e inicié una etapa aún más hermosa la cual siento que este sendero también fue parte de esta transformación y nueva vida.

Ahora adulta me doy cuenta que estuve años manteniéndome en la línea de lo que socialmente era y para algunos es correcto, reprimiendo deseos, emociones, cumpliendo expectativas que otros deseaban y respondiendo a necesidades que otros requerían, todo a través de mi dulcera y franca forma de expresar mis ideas. Dulcera porque siempre he intentado expresarme de la mejor forma, amorosa, evitando la agresividad, antes oyendo y como se dice “bajando el perfil a los problemas”, incluso cuando no eran míos y/o me afectaban a mí y en ocasiones franca, honesta ya que cuando sentía colapsar, sin pensarlo, sin reflexionar expresaba lo que quería, no siempre de la mejor manera. Hoy luego de este trayecto encontré el equilibrio y lo más hermoso siento que liberé cargas de mi cuerpo que me permitieron avanzar más allá de mis expectativas.

Un equilibrio que me ha llevado a mejorar mis relaciones con familiares, a comprender sus visiones, a aceptar y escuchar de forma consciente sus ideas respetando vivencias y abriéndome a la posibilidad de nuevas experiencias. Un

equilibrio con el cual siento y expreso lo que deseo, con total conocimiento de mis convicciones y segura de mis creencias, no de creencias que otros han impuesto, todo porque comencé a conocerme a darme cuenta de lo que siento y quiero para mí. Con esto también liberé cargas, miedos, tristezas que por tiempo fui reprimiendo bajo capas de expresiones de alegría y ayuda al otro. Deje atrás tristezas y temores que mi cuerpo sentía y mantenía vivo, emergiendo en ocasiones a través de un lenguaje que sostenía realidades que yo deseaba cambiaran, pero en donde no movilizaba nuevas acciones para nuevas respuestas. Este fue y es un camino que aún estoy transitando, donde voy avanzando en un sendero que me ha permitido alcanzar expectativas certeras y otras, que erróneamente veía inalcanzables.

Este magíster me invitó a un cambio transformacional, un sendero consciente que fue más allá de mis expectativas laborales, entregándome herramientas que me llevaron a una metamorfosis de mi ser, con consciencia de mi cuerpo, de mi lenguaje y de mis emociones, respetando mi ritmo y mi realidad, donde cada paso (módulo) iba mostrando las acciones para iniciar pequeños cambios que fueron trascendentes para iniciar una transformación. Considero que observando, respetando mis convicciones y las de otros, escuchando de forma consciente, reflexionando y al estar presente en la realidad que me encontraba, inicie mi apertura a nuevas experiencias, liberé creencias que mis dominios primarios tenían arraigados, donde por consecuencia modifiqué acciones que me llevaron a recibir grandes regalos, que mi cuerpo, mi lenguaje y mi ser de alguna forma tenían bloqueados. Aquí recuerdo lo expuesto por Maturana (2003) en su libro "Amor y juego", "*Son nuestras emociones (deseos, preferencias, miedos, ambiciones), los que determinan en cada instante lo que hacemos o no hacemos*". (pág. 16) No lograba reconocer la reales emociones que mi ser experimentaba y por consecuencia iba reprimiendo anhelos y acciones que deseaba intencionar. Fe esta forma siento que logre transformar condicionantes que no me permitían avanzar, que muchas veces y por años guiaron mi comportamiento, mis acciones, manteniéndome en una consciencia falsa que solo se movilizaba por el deber y por otros, hoy es por mí.

CAPITULO III

CONCLUSIONES

Mi objetivo principal para iniciar este Magister estaba mayormente orientado a obtener nuevas herramientas laborales, y alcanzar un cargo de liderazgo y gestión dentro de mi contexto laboral. Gratamente este sendero me develó herramientas que considero en otro camino no hubiera obtenido, por lo que este objetivo inicial se fue transmutando a objetivos que fueron y van más allá de lo laboral.

Principalmente en lo laboral, este camino me entregó las herramientas para fortalecer mis clases e ir acompañando a mis estudiantes en el descubrimiento de nuevos aprendizajes, y no me refiero específicamente a contenidos curriculares, ya que a través de la observación, de tener consciencia de las microrealidades de cada aula, puedo ir orientando en algo más que una clase con contenidos ministeriales. Hoy en este mismo contexto también, fui descubriendo y utilizando herramientas tan trascendentes como el diálogo y la escucha consciente, donde por medio de la reflexión y el “Modelo Osar” pude mejorar relaciones sociales que visiblemente antes no existían, esto aún con un líder de gerencialismo hegemónico que mediante la reflexión y el trabajo en equipo, (consejo docente) ha recibido propuesta de cambios que antes podrían incluso haber sido visualizadas como cambios negativos y/o amenazas para la comunidad. Aquí identifico que el diálogo, una estrategia que transforma personas y contextos, y el trabajo en equipo van logrando mayores avances dentro de una institución y de una persona.

Este Magister en Liderazgo Transformacional y de Gestión Educativa, gratamente me ha llevado a crecer como profesional, pero aún más como persona en la vida, me enseñó a cuestionar distinciones personales, culturales, incluso colectivas, a observar, a eliminar y cuestionar juicios que por años estuvieron insertos en mí, a encontrar fuerzas que me permitieran liberarme de poderes aplastantes que muchas veces limitaron mis acciones y que hoy marcaron la transformación que me

ha llevado a movilizar mis energías y mi ser. Gratamente veo y me observo en acciones que antes bajo la inseguridad no hubiera realizado, hoy soy un ser posicionado en su centro, con un pleno dominio de mis conocimientos y principalmente de mis fortalezas, donde la reflexión y la observación me llevan a mejorar día a día frente a nuevas situaciones y realidades. Me doy cuenta que inicie con un *tal vez no pueda* y lo transforme a un *yo puedo y quiero* en donde el cambio en mi núcleo como persona aún continúa.

Soy consciente que esto no termina aquí, tengo proyectos futuros que prontamente quiero y voy a alcanzar uno de ellos en lo laboral, quiero ser parte de un grupo humano que lidere transformaciones desde la organización transversal, deseo contagiar y compartir estos conocimientos para transformar centros educativos que potencien el diálogo y la reflexión bajo el respeto y la valoración de las diferentes realidades humanas.

Estos aprendizajes los continuaré utilizando incluso en mi vida personal, ya que hoy sé que si cada persona se detuviera a vivir en consciencia de forma personal, a escuchar, a pensar respetando al ser que tiene en frente, las relaciones en la sociedad emergerían en una convivencia de armonía y libertad.

Quisiera finalizar con esta frase, la cual desde hace poco he comenzado a usar; ***“soy consciente de lo que soy y sé que puedo llegar a ser lo que yo desee en mi vida”.***

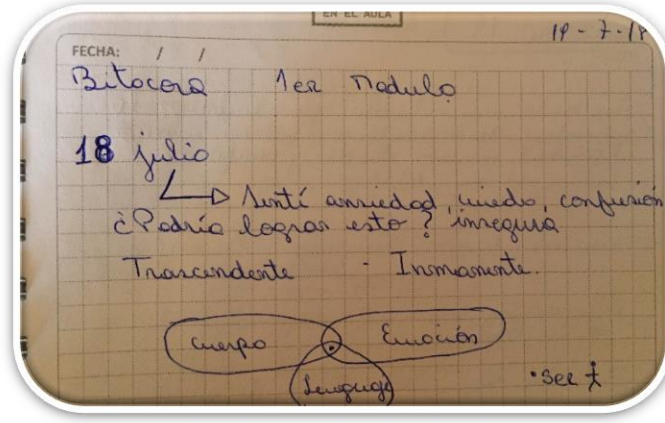
BIBLIOGRAFIA

- Abraham, M., (2004). El currículum escolar: problemáticas y perspectivas teóricas, Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Acero, V., Cabeza, I., (2008). ¿Educación territorio o territorialidad educativa? Una alternativa para acercarnos a la enseñanza de la geografía y las ciencias sociales. Universidad de Medellín, Colombia.
- Bloch, Susana (2013) El alba de las emociones. Respiración y manejo de las emociones. UQBAR ediciones.
- Echeverría, Rafael (2005) Ontología del Lenguaje. LOM ediciones S.A.
- Maturana, H. (1990). Emociones y lenguaje en educación y política. Santiago, Chile: Dolmen Ediciones.
- Maturana, H. (2001). Emociones y lenguaje en educación y política. Santiago: Dolmen (cita breve Lenguaje)
- Maturana, H. (2003) Amor y juego. Fundamentos olvidados de lo humano desde el patriarcado a la democracia. Editorial JCSÁEZ
- Maturana, Humberto (2003) Amor y juego. Fundamentos olvidados de lo humano desde el patriarcado a la democracia. Editorial JCSÁEZ
- Sánchez, D. (2018) Reporte personal Modulo Innovación y Transformación Pedagógica. (Reporte octubre 2018) S/E.
- Sánchez, D. (2018) Reporte personal Modulo Liderazgo Transformacional y Convivencia escolar. (Reporte agosto, 2018) S/E.
- Sánchez, D. (2019) Reporte personal Modulo Gestión de los recursos en la escuela (Reporte abril, 2019) S/E.
- Sánchez, D. (2019) Reporte personal Modulo Territorios de aprendizaje (Reporte diciembre, 2019) S/E

- Sánchez, D. (2019) Reporte personal Seminario I, El goce como plataforma de aprendizajes transformacionales (Reporte, junio, 2019). S/E
- Senge, P., (2011). “La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”, España, Editorial Granica.
- Sverdlick, I., (2006). Apuntes para debatir sobre la gestión escolar en clave política. Una mirada por la situación Argentina. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, pp. 65-84, Madrid, España.

ANEXOS

Anexo 1: registro de mi cuaderno, relacionado a la primera clase del Magister.

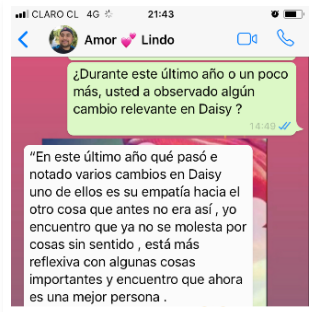


Anexo 2: Durante 2019, comencé a respetar un espacio que otros venían y yo permitía visualizaran como clase comodín, sin embargo en lo personal siempre he observado estas instancias como espacios de respeto y amor, me refiero a mis clases de yoga. Las cuales se dieron cada jueves y miércoles, respetando sus tiempos y metodologías.



Anexo 3: Registro de transformación a nivel personal.

Familiar entrevistado: En este último año que paso he notado varios cambios en Daisy, uno de ellos es su empatía hacia el otro cosa que antes no era así, yo encuentro que ya no se molesta por cosas sin sentido, está más reflexiva con algunas cosas importantes y encuentro que ahora es una mejor persona. Hay mejores conversaciones y acuerdos donde ella está más clara y piensa mejor las cosas.

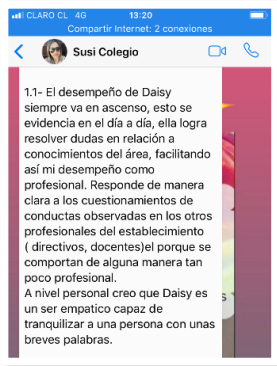


Anexo 4: En este anexo quiero mostrar algunas de las actividades realizadas durante 2019, las que mediante el diálogo me llevaron a volver a sentirme parte de mi espacio laboral, a ser visualizada, tal como lo expongo en este informe, siento que he vuelto a establecer territorialidad en un espacio vivido.

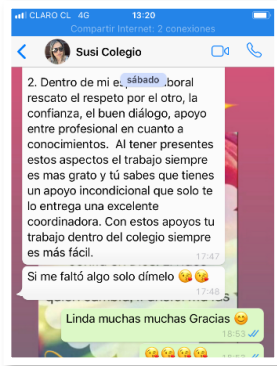




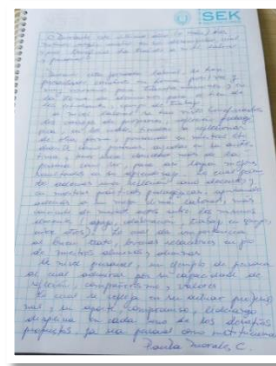
Anexo 5: Registro de entrevista a compañeras de trabajo.



Entrevistado 1



Entrevistado 1



Entrevistado 2

Pregunta	Entrevistado/a 1 Parte del equipo de Integración Escolar	Entrevistado/a 2 Parte del equipo de docentes
<p>¿Durante este último año (o más) has notado algún cambio en el desempeño y/o comportamiento de tu compañera? ¿Crees que esto a traído beneficios al grupo ya sea a nivel laboral y/o personal?</p>	<p>El desempeño de Daisy siempre va en ascenso, esto a evidencia en el día a día, ella logra resolver dudas en relación a conocimientos del área, facilitando a si mi desempeño como profesional. Responde a manera clara a los cuestionamientos de conductas observadas en los otros profesionales del establecimiento (directivos, docentes) por qué se comportan de alguna manera tan poco profesional. Dentro de mi espacio laboral rescato el respeto por el otro, la confianza, el buen diálogo, apoyo entre profesionales en cuanto a conocimientos. Al tener presente estos aspectos el trabajo siempre es más grato y tú sabes que tienes un apoyo incondicional. Con estos apoyos tu trabajo dentro del colegio siempre es más fácil.</p>	<p>Durante esta jornada laboral, se han presentado cambios positivos y muy necesarios para transformaciones en la toma de decisiones para el bien de los estudiantes y el equipo docente. A nivel social se han visto beneficiados los consejos de profesores, reflexión pedagógica en las cuales tienden a reflexionar de otra forma, pensando en nuestros estudiantes como personas, ayudando en su autoestima, tener una claridad más que como persona como ser, para así lograr mejores resultados en su aprendizaje. Lo cual permite además una reflexión como docentes y en nuestras prácticas pedagógicas, aportando además a un mejor clima, más consciente de nuestros actos entre los mismos docentes (apoyo, colaboración, trabajo en equipo entre otros) Lo cual da importancia al buen trato, buenas relaciones en pro de nuestros alumnos y alumnas. A nivel personal ella es un ejemplo de personal, la cual admiro por su capacidad de reflexión, compañerismo y valores. Lo cual se refleja en su actuar profesional, su aporte, compromiso, liderazgo y disciplina en cada uno de los desafíos propuestos, ya sea personal como institucional.</p>

