



**INFORME FINAL**

***“Solo puedes llegar a un verdadero conocimiento si has  
aprendido a apreciarlo”*** (Steiner, 2012)

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

**ESTUDIANTE: Natalia Roxana Castillo Ortiz**

**TUTOR: Mercedes Giménez Burgo**

Temuco, enero de 2017

## **Agradecimientos....**

A Benjamín, Diego y Sophia... mis hijos, quienes me han regalado la dicha de escogermme como su madre. Agradezco desde lo más profundo la paciencia y templanza de compartir a su madre en los escasos tiempos que teníamos para estar juntos. Agradezco cada una de sus palabras de aliento para mí, sus miradas tiernas y sus caricias esperanzadoras. Me siento bendecida de su generosidad y comprensión. También a Dayan, su padre, quién fue mi compañero por 16 años, una persona noble y generosa, con quién comparto la tarea de ser padres, muchas gracias.

A mis padres, Olimpia y Jaime quienes son pilares fundamentales, desde el apoyo y el amor sincero e incondicional.

A mi hermano Claudio, por su generosidad y amor, por ser mi ejemplo en este camino de la vida; como docente, padre e individuo.

A mi abuelita Telita y Manuel, ustedes me inspiran y los llevo muy cerca de mi corazón.

A mis compañeros de viaje, con los que he tenido grandes aprendizajes desde la transformación en el convivir, de ellos me llevo la parte más bonita de este proceso, el comprender que los aprendizajes son comunitarios y se comparten.

A mis profesores, queridos profesores, los que admiro y los tomo como un ejemplo de agentes de cambio. A Mercedes, mi acompañante, muchas gracias por estar, por llevarme de la mano en mis primeros pasos y nunca soltarme.

A ti, José... por estar y enseñarme lo que significa "corazonar".

## **Presentación**

En las siguientes páginas encontrarás mi informe final. Aquí intenté plasmar las reflexiones que he realizado en el transcurso del Magíster, mis vivencias, experiencias y las transformaciones que he vivido a nivel profesional y personal. Todo aquello mediante un proceso de auto-observación, diseño e implementación de acciones, bajo la perspectiva de la Investigación acción.

Les presento con mucha humildad los desafíos a los que el programa me instó para lograr transformaciones que me llevarían a obtener aprendizajes valiosos para la vida y para mi labor como docente.

He aquí un poco de mi alma, mis temores, mis fracasos, mis alegrías y mis avances. Lo que descubrí sobre mí y como me posiciono ante la vida, los propósitos que me he planteado y lo que quiero ser como aporte al servicio de mi Comunidad.

## Capítulo 1, Mis Aprendizajes...

### El sendero de mi conocimiento....

Lo único de lo que estaba segura al llegar al programa del Magister en Liderazgo Transformacional era que tenía muchas ganas de ir, iba desnuda, entregada a lo que sucediera, queriéndome dar un regalo. Me encontraba en búsqueda de nuevos caminos, de los cuales no tenía claridad en cuanto a lo que deseaba, o iba a encontrar. Sólo sabía que mi alma se sentía con mucha hambre de habitar nuevos espacios de aprendizajes y que salí en búsqueda de ellos. Con miedos, con incertidumbres, pero con el valor para atreverme a enfrentarlos e ir descubriendo ese mundo que se abría para mí. La voluntad estaba presente, sabía todo aquello y sentía que ya tenía un punto a mi favor.

Debo reconocer que tuve redes, redes importantes que me apoyaron y fueron parte de mi sustento para atreverme. Al describir la importancia que tuvieron en mi decisión, me hace mucho sentido lo que mencionan H. Maturana y S. Nisis (1991) sobre el fundamento emotivo en que ocurre la vida de la comunidad humana, que es la cooperación: la confianza y el respeto en las relaciones interpersonales. Necesitamos de otros para coexistir y aquellas redes, son las que me motivaron a ir hacia delante en mi búsqueda.

*“Cada semana me siento aún más agradecida, por la gente que he ido conociendo en este programa, y por los aprendizajes que pretendo construir de la mano de esas redes que de seguro iremos formando. Hoy ya tengo dos amigos con los que he estado compartiendo experiencias e interactuando a pesar de las distancias geográficas.*

*Declarar que aún no sé nada, pero tengo todas las ganas y la disposición a aprender y estar al servicio de la construcción de una sociedad mejor” (Bitácora Natalia Castillo, agosto 2016)*

Quise compartir una de mis reflexiones escritas en la bitácora los primeros meses de iniciado este viaje. La tarea de releer mis bitácoras, mis trabajos, ha sido un ejercicio reconfortante y un insumo valioso, pues me ha permitido darle sentido al proceso, a sucesos que han ocurrido y las transformaciones que se han dado y que me han llevado a la obtención de aprendizajes.

Uno de los primeros descubrimientos que pude distinguir en este camino, fue, que las nuevas experiencias, transformaciones y aprendizajes, no solo iban a ser un insumo para mi desarrollo profesional y laboral, si no, más bien para mi desarrollo personal y porque no, algo más profundo, mi desarrollo espiritual. Descubrí nuevas cosas sobre mí, sobre mis emociones, sobre cómo me comunicaba, cómo me expresaba, cómo escuchaba a los demás y, sobre todo, cómo me escuchaba a mí misma.

*“Cada planteamiento hecho por un observador nos habla del tipo de observador que ese observador considera que es” (Echeverría, 1994, pág. 7)*

Conocí cuál era mi manera de observar. Que lo que observo yo, no es lo mismo que observa el otro, que vivimos en mundos interpretativos y que, para poder llegar a comprendernos, a formar equipos saludables y que cumplan con sus objetivos y propósitos en común, es necesario respetar al otro, escucharlo, sin juicios, partir de la premisa de: me cuido, te cuido y juntos cuidamos nuestro entorno y lo que tenemos; para que se mantenga y perdure en el tiempo. Al descubrir el poder de aquella distinción y lo que este nuevo conocimiento podía transformar en mí para que realmente fuese un aprendizaje, comencé a poner mayor atención en las cosas, en mis observaciones y en la escucha. Salí de la transparencia y comencé a conocer realidades que no había visualizado, tales como que era líder de un equipo en el que había bastantes roces y que yo no había sido capaz de verlos y poder contribuir a mejorar nuestra convivencia.

Los principales quiebres que descubrí, fue la importancia que le daba a la opinión que tenían las otras personas sobre mí, al punto de tomar decisiones de mi actuar o de mi vida por sobre mis propios deseos. Era difícil para mí decir que no. Y eso era algo que me acompañó desde pequeña. Esa idea de tener que ser: buena madre, buena esposa, buena amiga, buena hija, el “tener que ser buena” impuesta por mí misma, de forma inconsciente, como una obligación y no como un querer. Darle cuenta de esto, me causó dolor y luego me liberó. Me inició hacia otro rumbo, a un camino de reencuentro, menos áspero, sincero y mucho más espontáneo.

*Amar a un ser humano es también atreverte a establecer tus propios límites y mantenerlos firmemente; es respetarte a ti mismo y no permitir*

*que el otro transgreda aquello que consideras tus derechos personales; es tener tanta confianza en ti mismo y en el otro, que sin temor a que la relación se perjudique, te sientas en libertad de expresar tu enojo sin ofender al ser querido, y puedas manifestar lo que te molesta e incómoda sin intentar herirlo o lastimarlo. Es reconocer y respetar sus limitaciones y verlo con aprecio sin idealizarlo; es compartir y disfrutar de los acuerdos y aceptar los desacuerdos, y si llegase un día en el que evidentemente los caminos divergieran sin remedio, amar es ser capaz de despedirte en paz y en armonía, de tal manera que ambos se recuerden con gratitud por los tesoros compartidos (Maturana H. , 2011)*

Aquellos descubrimientos sobre el amar, sobre amarme, me abrió una nueva visión de la vida, de mi existencia y de cómo relacionarme con mi entorno. Primero con mi familia, con mis amigos y con mis compañeros de trabajo y equipo. Hablo de liberarme, pues mi forma de ver el amor, me estaba haciendo daño y mi cuerpo me estaba hablando de variadas formas y no le escuché. No le escuché con bastante atención, hasta que tuve que casi perder mi energía vital para replantearme.

Me hice cargo de mi mayor quiebre, y comencé a trabajar sobre mi auto concepto, sobre cómo me veía yo, sin maltratarme, pues generalmente cuando reflexionaba, me cuestionaba, me juzgaba de manera negativa y la culpa me inundaba. Ahora estaba conociendo una nueva forma de observarme, de buscar nuevas soluciones a mis problemáticas, desde la observación de las situaciones, de los resultados y las acciones realizadas.

*Para mi quiebre es un cambio, algo que sucede, a veces positivo en otras no tanto. Y cuando mencioné un "quiebre" en relación a mi trabajo, me refería a que hubo un cambio en mí, pues desde que me incorporé al Colegio y específicamente al equipo Directivo, cada vez que hemos tenido reuniones me sucedieron algunas cosas respecto a la seguridad: al principio me sentía algo temerosa de opinar, y tratando más bien de escuchar y aprender de los demás para después opinar con convicción, pero en este escuchar y tratar de aprender, paso bastante tiempo (2 años). Hasta ese día que le mencioné, que me sentí con seguridad de*

*plantear mis puntos de vista, sin temor a equivocarme. Desde ese día hemos tenido varias reuniones, con el equipo, con mis colegas y me he sentido con seguridad. No creo que tenga que ver específicamente con mis lecturas, esto más bien tiene que ver con todos los cambios que estoy sufriendo, re descubriéndome. (Bitácora Natalia Castillo, agosto 2016)*

Esto que cito arriba, es un escrito que hice en mi bitácora, respecto al quiebre que descubrí sobre mi inseguridad de manifestar mi opinión, y cómo eso fue mutando.

A lo largo de este camino, estas tres ideas me han acompañado: Reencontrándome, Redescubriéndome, Cuestionamientos sobre mi manera de vivir

*“Indudablemente este año ha sido un despertar, en muchos ámbitos de mi vida, a nivel emocional, familiar, laboral. Cosas cruciales en mi diario vivir.*

*Descubrí que mi esencia no ha cambiado, que sigo siendo esa niña juguetona que difusamente recordaba, antes de convertirme en esposa, madre y adquirir todas las responsabilidades a tan temprana edad. He descubierto que puedo ser feliz, que eso depende de mí, que los colores siempre están, y es mi opción poder apoderarme de ellos. Que soy lo que deseo y eso es lo que voy a proyectar a mis hijos y las personas que me rodean. Todo esto me tiene muy contenta.*

*El Magister ha sido muy importante en estos procesos, creo que no hubo mejor año para haber comenzado a realizarlo, fue en el momento justo y preciso. Pues me ha entregado herramientas, herramientas para poder conocerme mejor, me ha llevado a la reflexión, me ha permitido conocer amigos de los que he aprendido, con los que hemos compartido experiencias de vida, como estudiantes y como personas, nos hemos acompañado en estos procesos, y hemos sido buenos, cuidándonos y queriéndonos.*

*Cuando hablo de cuestionarme la manera en la que estaba viviendo, me refiero al trabajo, a todas las responsabilidades que he asumido y los tiempos que le dedico a diario a ello, si eso es saludable, si realmente me cuido lo suficiente para estar bien. También me refiero a como yo quiero aportar*

*desde lo que estoy aprendiendo a las comunidades educativas donde me encuentro, y como me relaciono con mis hijos y mi entorno. He modificado varias conductas que reflexioné no eran saludables, aún me quedan otras tantas que considero debo modificar para mi bienestar, pero sé que es un proceso que debo tomarme con calma y tiempo. (Bitácora, Natalia Castillo octubre 2016)*

Quiero compartir estos escritos que encontré en mi bitácora, pues siento son el reflejo de mis aprendizajes. Me ayudan, esto que escribí, lo hice varias semanas antes de enfermarme gravemente. Siento que mi cuerpo quiso darme un empujón a tomar decisiones. Mi sangre se enfermó, el órgano más grande de mi cuerpo no estaba funcionando bien y me hizo un llamado y una invitación a poner en práctica las experiencias vividas en este viaje. Ya antes de saber que estaba muy enferma, días antes había decidido dejar la escuela, tomarme mi tiempo y re fortalecerme como persona y profesional. Luego de esa experiencia de gravedad, de no saber si iba a tener salud y vida para cumplir con esos propósitos que aún no descubría del todo, me sentí que tenía una nueva oportunidad para escucharme, para conocerme, deseaba estar en coherencia, desde mi lenguaje, cuerpo y emoción. Ahora sé algo nuevo de mí y cómo cuidarme.

*"Cuando desafiamos nuestra visión de mundo es la comprensión de la realidad y de nosotros mismos la que se modifica" (Sandoval, 2001, pág. 8)*

El programa de Magister me abrió nuevos caminos y posibilidades. Me invitó a observarme, a desafiarme, cuestionando mi vida, mis aprendizajes, mi relación conmigo, con los otros y con la naturaleza. Descubrí que tengo la posibilidad de redescubrirme, reencontrarme, reconocerme y de reestructurarme cuantas veces sea necesario. Que mis experiencias son válidas al igual que las de las otras personas. Que el aprendizaje es el resultado de la transformación en el convivir.

De mi rol como docente, fui descubriendo cosas sobre mí que me cautivan, y las quiero compartir.

Una vez que pasamos los primeros módulos que tenían directa relación con mi SER, vinieron los que me invitaban a replantearme como docente, como formadora. Esos nuevos descubrimientos me venían a desafiar en las concepciones que había tenido desde pequeña sobre la educación, las que en lo más íntimo de mi ser, siempre estuvieron ahí guardadas como grandes interrogantes, me preguntaba si realmente yo quería vivir mi proceso formativo de la forma que lo estaba viviendo, si realmente era integrador, o cómo realmente podíamos generar aprendizajes los seres humanos, eso claramente no lo comprendí del todo en mi carrera de pregrado, siento que en esa formación, algo faltó, aprendí desde lo técnico y lo práctico, y me quedé con la falta de reconocirme como persona, una persona que estaría al servicio de pequeños. Fue cuando salí a ejercer mi labor, desde la práctica donde generé los mayores aprendizajes, en el aula, en el compartir, en el observar.

Desde esos planteamientos y hallazgos comprendo mucho mejor mi querer ser docente y las inquietudes que me impulsaron a estudiar pedagogía, las mismas que me llevaron a tomar el magíster. Ahora, mis propósitos se asoman con mayor claridad. He reflexionado que deseo ser “Agente de cambio” y estar al servicio de la comunidad, desde el rol que he escogido, ser docente, docente con todas sus letras y sus variantes, desde dar sentido a esta profesión, dejando de lado los prejuicios que traía, concentrándome en el propósito de acompañar, con acompañar me refiero a integrarme y entregarme por completo a las necesidades de mis estudiantes.

*“Lo que uno construye en la educación es un mundo con el otro y el mundo que se construye con el otro siempre va a ser configurado por mi propio vivir con él o con ella” (Maturana H. , 1991, pág. 239)*

De mi experiencia, siento que al iniciar el proceso de enseñanza aprendizaje comienza una danza, un movimiento sutil y dulce, a partir de ese instante en el que me integro a ese movimiento de enseñar, considerando que lo más importante en ese movimiento son esos individuos con los que estoy conviviendo, esos a los que llamamos estudiantes, esos que me hacen parte de sus procesos de aprendizajes.

Comprendí que esa entrega hacía ellos, debía ser desde la máxima humildad, respeto y aún más, desde el reconocimiento como individuos únicos e inigualables.

Desde aquellos descubrimientos, se hace sentir el ritmo que fluye como un río, desde la conversación que se convierte en una danza armoniosa que nos lleva a la transformación, transformación para ellos, transformación para mí. Y entonces me pregunté: ¿Cómo puedo mejorar? ¿Qué cosas estoy haciendo como docente para entregar lo mejor de mí? ¿Cómo logro todo aquello que he descubierto? Y entré en caos, ese caos que se volvió necesario para iniciar los procesos, ese caos que me invita a la reflexión, al replanteamiento de la vida y comencé a fluir. Y cada vez, en cada paso, la firmeza de pisar la tierra le daba mayor sentido a mi andar.

*“Se está gestando una nueva y radicalmente diferente comprensión de los seres humanos”* (Echeverría, 1994, pág. 1)

Claramente, mi comprensión sobre los seres humanos está en proceso de cambio, siento la necesidad de conocerme mejor, de conocer mejor a los otros, a la naturaleza, a mi entorno. Se abrió una puerta muy grande en mi alma, que ya no solo me invitaba a reconocer que somos cuerpo, lenguaje y emoción, si no, algo mucho más grande; cuerpo, espíritu y alma. *“En el reino de mis propios sentimientos y pensamientos, se encuentran escondidos los misterios más sublimes; sólo que hasta ahora no los he percibido”* (Steiner, Rudolf, 2012, pág. 50) descubrí que como individuo, llevo siempre conmigo el cuerpo, el alma y el espíritu, aunque conscientemente sólo hasta un tiempo comencé a conocer mi cuerpo, pues lo puedo sentir de manera física y material, no obstante he comenzado un camino para tener conciencia sobre mi alma y mi espíritu, así como de mi cuerpo. Tal como menciona Steiner (2013) en nuestra Alma se alojan nuestros pensamientos acerca de lo vivido, de sí mismo, de otros, del mundo, del trabajo, del país de la vida, también los sentimientos que se expresan o quieren expresarse, manifestarse, deseos, pasiones, emociones que aparecen o guarda acerca de sí mismo o de su relación con otros, con el mundo, familia, grupos, como se vive y se expresa en los conflictos, también el querer o voluntad, las intenciones que viven en el alma, qué quiere hacer o no hacer o no hizo; qué quiere que suceda o no suceda, su voluntad está activa o pasiva frente a lo que sucede, la toma de acciones; cuánto se quiere o no quiere. En el Espíritu nuestra filosofía de vida, nuestras creencias, valores, nuestra biografía, nuestro Temperamento, nuestros propósitos en cada momento que

vivimos en el flujo de nuestra vida. Descubrir aquello es crucial para mi auto conocimiento y el conocimiento con el mundo y los otros seres humanos.

Saber sobre aquello, me invita a mirar al otro desde una mirada equitativa, no sobre mí, ni bajo de mí, sino como un igual. Me invita a cuidar la naturaleza, a respetarla, a valorarla como parte esencial de mi existencia y de la humanidad. Menciono todo esto, pues me empodero de la responsabilidad que tengo como mujer, como madre, como individuo y más como docente de compartir estos nuevos aprendizajes y conocimientos. Desde la confianza que se me da dentro de la comunidad de aprendizaje donde transitaré, desde la confianza que me entregan los padres y mis propios estudiantes.

Todo aquello, fue mi motivación al cambio. Un llamado a la calma, a detenerme, observar, observarme a en cada paso, pisando firme. Observando los resultados, observando lo que me llama la atención de mis procesos. Descubriendo la observadora que soy, del cómo llegué a ciertas situaciones en la vida, desde las acciones y los resultados que se generaron, luego la observación que vi de esos resultados y el descubrimiento de lo observado ahí.

*“Cuando el aprendizaje penetra en el núcleo duro del observador, una nueva modalidad de aprendizaje se inaugura. Lo llamamos “aprendizaje transformacional” (Wolk, 2007, pág. 217)*

Desde esa perspectiva, es que lo planteado en lo que refiere a mis nuevos aprendizajes y el camino hacia ellos, es lo que me detuve a observar. El cómo llegué hasta aquí, lo que deseo cambiar, qué tipo de observador soy y desde ahí, desde el caos que mencioné, descubrí mi propósito, descubrí que a partir de la declaración de mi quiebre salí de la transparencia y me comencé a hacer cargo. Observándome y observando esas observaciones, descubriendo lo que miraba y lo que no estaba mirando, en aquel momento yo misma me llamé a la calma y cambié la estrategia. Es ahí cuando, comienza la transformación como una nueva modalidad de funcionamiento.

## **Capítulo 2: Mi desarrollo como líder**

### **2.1. Contextualización sobre mi situación inicial a nivel personal, de la comunidad educativa donde participé al iniciar y de las comunidades en las que me fui integrando en el proceso.**

Al iniciar este viaje en el año 2016, me encontraba en búsqueda de un camino nuevo, pues sentía un impulso de buscar nuevos horizontes, sentía la necesidad de conocer nuevos espacios que fuesen saludables para mí, no tenía claridad de lo que estaba buscando exactamente, solo sentía hambre desde mis deseos más profundos de vivir nuevas experiencias y tener nuevos aprendizajes, aprendizajes que con el pasar el tiempo, sin saber iba a descubrir que eran transformaciones. En ese periodo pertenecía al Equipo de Gestión del Colegio Centenario de Temuco. En el año 2016 el Rector del colegio me encomendó la tarea de hacerme cargo de la Coordinación de Estudios de un edificio nuevo del establecimiento, el cual, de manera histórica, separaba a los más pequeños de los cursos grandes, en ese edificio que concentrarían los cursos desde Primero hasta Sexto básico. Dentro de este nuevo cambio en la organización, se marcaba otro hito, pues por primera vez habría 3 primeros básicos. Además de ser la coordinadora de Estudios, tomé la responsabilidad de liderar el equipo de Asistentes de Aula que se desempeñaban desde Primero hasta Cuarto Año básico. Por primera vez en el establecimiento en sus 33 años de historia, los pequeños de Tercero y Cuarto año básico tendrían asistente de sala. Entonces, había un gran desafío de trabajo que realizar para mí, desde la comunicación, la organización y la convivencia.

Desde que comencé a desempeñar mis labores en esa Comunidad de Aprendizaje en el año 2014, el Rector me había planteado la idea de prepararme para este reto, debía aprender desde la Asistencia de la Dirección de Estudios, para luego asumir el desafío cuando llegase el momento. Parte de eso fue lo que me llevó a buscar un Magíster, para obtener nuevas herramientas que me facilitasen la labor.

La Comunidad de Aprendizaje del Colegio Centenario, está compuesta por cursos desde NT1 a IV° Medio. Es un colegio con resultados sobre la media nacional en pruebas estandarizadas tales como el SIMCE y la PSU. Su población de estudiantes era hasta el

año 2016 de 905 estudiantes. Tiene una estructura que se organiza de la siguiente manera: Equipo de Gestión , Equipo docente, Asistentes de la Educación.

*“No sabemos pedir y entonces nos quedamos esperando que otros realicen acciones por nosotros que nunca hemos declarado” (Sandoval, 2001, pág. 2)*

Meses antes de iniciar el Magister, al inicio del año escolar, comencé a vivir un proceso de cambio. Primero, me di cuenta que no me estaba sintiendo cómoda en ese espacio en el que estaba trabajando. La relación con algunos de mis colegas no era fácil, tampoco lo era con mi jefa directa, la Directora de Estudios, con quien habíamos mantenido ya casi dos años de trabajo como equipo sin inconvenientes. Comencé a notar que mis pares miraban la nueva figura que representaba de manera reticente y hostil, no la comprendían muy bien. Yo puedo afirmar aquello ahora que observo desde otra perspectiva, haciendo las distinciones que en ese momento no lograba realizar. Observo que cuando se entregó la información a la Comunidad sobre mis funciones, la información por parte de rectoría fue poco clara, hubo escasa información sobre cómo íbamos a trabajar, de cómo iba a colaborarles a mi jefa y a mis pares. Me di cuenta de eso, y al principio, pensé que era una estrategia del rector, por lo que esperé, sin hacer nada al respecto, aguardando a que las cosas evolucionaran de manera positiva y que las aguas se fuesen calmando a medida que fuésemos interactuando. No manifesté mis percepciones, por miedo, no me atreví a dar mi opinión, aunque eso me estuviese costando la tranquilidad. Pensaba que mi jefe lo iba a notar y en algún momento iba a transmitir la información necesaria para aclarar cuál era mi función acorde a las responsabilidades que él me había designado, esperé que eso sucediera, pero no fue así. Entonces comencé a ejercer mis labores según mis posibilidades de acción lo mejor que podía, lo que mi jefa me solicitaba, lo que necesitaban los colegas, lo que mi jefe me pedía y finalmente sentía que tenía muchos “jefes” a quién rendir cuentas y responder. Mi incapacidad de decir que no, estaba en su máximo nivel y se me había escapado de las manos. Me comencé a quedar en el colegio hasta altas horas de la noche, pues durante el día no alcanzaba a terminar todas las tareas que había aceptado asumir. Ese querer ser buena con todos y para todos era más fuerte que mis propios sentires y cansancio, era más fuerte que la necesidad de descansar o de pasar mayor tiempo con mis hijos. La organización de mis tiempos era cada vez más caótica. Y la

conversación que debí tener desde un principio con el rector, cuando me di cuenta que las cosas no quedaron claras, sentía era tarde para tenerla, además, pensaba que manifestarlo, dejaría entrever que no me sentía capaz y eso no me gustaba, me daba vergüenza y preferí, dejarlo en mi saco de la evasión.

*“La consistencia: entendida como el juicio que tenemos respecto a que el otro actuará en coherencia con lo que declara y se compromete” (Sandoval, Carlos, 2001)*

Al finalizar el año, tomé la determinación de renunciar al establecimiento, pues sentí que debía renovar energías, continuar aprendiendo, emigrar de allí y vivir nuevas experiencias. Me di cuenta que había muchos métodos de esa comunidad de aprendizaje que yo no compartía, tales como la presión que ejercían algunos profesores hacia los niños por obtener buenos resultados académicos, y la visión general sobre la integración de los pequeños que no respondían al sistema educativo del Colegio, la que más bien correspondía a una segregación de ellos y no a una invitación a innovar o modificar las prácticas para integrarlos, pues la respuesta generalizada frente a esas situaciones era que los pequeños con dificultades “no eran niños para ese colegio”. Frente a este descubrimiento, tomé valor y conversé con mi jefe, le manifesté todos mis sentires y mis observaciones, también mis nuevos aprendizajes. Le comenté sobre mi error al no solicitarle que fuese más claro desde el principio sobre mi rol con el resto de la comunidad. Fue una conversación liberadora, honesta, emotiva.

*“En breve, nosotros vemos y nos constituimos a través de las distinciones que poseemos” (Sandoval, 2001, pág. 4)*

Al descubrir lo que significaba identificar las distinciones, mi campo de acción cambió. Ahora desde una conciencia de lo trascendente que son los actos del habla y lo crucial que es el Lenguaje para establecer relaciones de confianza, estrechar lazos, formar equipos, conforme a lo plateado por Maturana (1991) en su texto “El sentido de lo humano” y a mi percepción personal, el lenguaje construye realidades.

En el año 2017, me integré a una nueva organización. Aquella empresa es una OTEC (Organismo técnico de capacitación) el cual lleva 10 años en el área de capacitación a organismos públicos y privados. A partir de este año, fui invitada a

trabajar con ellos, desde mis conocimientos como asesora de escuelas y la validación de consultoras ante el Ministerio de educación en La plataforma de Registro ATE. Realicé el proceso de validación y a partir de febrero de este año ellos se convirtieron en ATE (Asistencia técnica Educativa).

Mi función es “Jefa del área comercial y licitación”. En este nuevo desafío que tomé, una de mis labores ha sido reunir un equipo profesional para el desarrollo de las capacitaciones que requieren diferentes comunidades de Aprendizaje. Desde ese escenario es donde he tenido la posibilidad de invitar a diferentes profesionales a realizar acompañamientos a comunidades de establecimientos municipales.

Tal como he mencionado, este año, no participo de un equipo de una comunidad educativa, más bien, me convertí en facilitadora de procesos. Mi labor es reunir un equipo de profesionales que pueda apoyar en la implementación de los planes de mejoramiento educativos de las Escuelas. Mi trabajo consiste en reunirme con los equipos de gestión de los establecimientos educativos e identificar en conjunto con ellos, cuáles son sus necesidades como comunidad, en lo que ellos desean mejorar y crear una propuesta de capacitación pertinente y contextualizada.

## **2.2. Innovaciones y cambios de estrategias para el incremento en los niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes de mi institución educativa.**

*“Toda idea que para ti no se convierta en ideal, destruye una fuerza en tu alma; toda idea que se convierta en ideal, crea dentro de ti fuerzas de vida.” (Steiner, Rudolf, 2012)*

Comenzó el magister y con todas las conversaciones, las lecturas, las reflexiones, fui abriendo mi visión de mundo. Me fui dando cuenta que me estaba haciendo daño, y que finalmente mi decisión de callar respecto a clarificar, también le hacía daño a la comunidad de la que participaba, con falta de comunicación entre los docentes y la Unidad de estudio que representaba, al mismo tiempo, existía escasa coordinación entre la directora de estudios y yo, lo que derivaba en malos entendidos, descoordinaciones entre el equipo, información errónea sobre procedimientos, lo que además de ser desgastante para todos los involucrados, afectaba de manera directa a los estudiantes. Al darme cuenta de aquello, me insté a poder comunicarme con mayor

claridad y a mejorar las relaciones con mis colegas, ya no desde la condescendencia como lo hice al principio, si no desde la determinación y la seguridad de que el trabajo que estaba haciendo lo hacía con amor y seguridad. En las reuniones de Equipo de Gestión comencé a dar mi opinión y plantear mi punto de vista, cosa que antes no hacía, me dedicaba solo a escuchar, pues me sentía temerosa de plantear con claridad mis opiniones. Me di cuenta, que era necesario trabajar la seguridad en mí, el autoconcepto y la autoestima. Lo antes señalado fue lo derivado del Acuerdo de Desarrollo Personal de Liderazgo al que me comprometí conmigo misma y con mi proceso de formación en el Magíster, el que adjunto como anexo al informe.

Desde el rol que asumí el año pasado como encargada del Equipo de asistentes de aula me vi enfrentada a un escenario nuevo, estaba a cargo de 11 personas. Antes no había nadie en esa figura, pues el colegio recién hace dos años había implementado la asistencia en aula y solo en los primeros y segundos básicos. Para el año 2016 se decidió incorporar a Asistentes de aula en Tercero y Cuarto básico, y además definir el concepto de “Equipo” de manera formal. Al partir el año, poco sabía de aquel rol, fueron ocurriendo situaciones que me llevaron a poner atención, desde la convivencia. Al inicio hubo roces entre algunas de las Asistentes de aula, los que logré detectar, por lo que comenzamos un trabajo para redescubrirnos como personas, tuvimos entrevistas personales y grupales. Desde las mismas actividades que el Magíster me desafiaba a realizar en mi comunidad es que decidí trabajar con ellas, desde el aprender enseñando.

En las primeras entrevistas personales, me preparé para escucharlas, conocer a cada una de ellas y que ellas me conocieran a mí. Desde la conversación, abrir un espacio de confianza. De aquellas entrevistas personales, pasamos a las grupales y de ellas se desprendió la idea de realizar actividades que nos hicieran más felices, a fomentar la colaboración y visualizar lo importante que era la experiencia de cada una de las integrantes de aquel equipo, que sin importar el tiempo que llevasen en él, cada una de nosotras era un aporte. Nos comenzó a gustar el poder llamarnos “equipo” y realmente serlo, comenzamos a colaborar, a compartir experiencias que para ellas habían sido exitosas en su trabajo como asistentes, que pudiesen servir a alguna de sus compañeras que se vio enfrentada a alguna dificultad. Comenzamos a realizar reuniones de manera quincenal y en ellas analizábamos las mejoras que podíamos realizar. No fue un trabajo

de un día para otro, pues al principio de las reuniones, no todas opinaban ni daban sus puntos de vista, pero a medida que transcurrió el año, cada una fue planteando sus puntos, lo que ayudó a mejorar nuestras prácticas. Fruto de aquello logramos ir fortaleciéndonos y abrimos una oportunidad para cuidarnos, ser más felices en nuestro lugar de trabajo. Puedo realizar estas declaraciones, pues fue lo que expresó el equipo de asistentes de aula, al finalizar el año escolar 2016.

*Los cambios fueron significativos y notorios, ya no me sentía como alguien nuevo en el equipo, si no, otra más de sus integrantes, esto gracias a las actividades que se realizaron y al inmenso apoyo de mis compañeras y la docente Natalia. (Ver entrevista en anexos a Asistente de aula: Ambar Acuña)*

De las experiencias obtenidas el año pasado en mi rol de líder de las Asistentes de aula, es que este año, en el nuevo escenario en el que me encuentro, en conjunto con un coach ontológico, desarrollamos un plan de trabajo, que se orienta al trabajo exclusivo con los Asistentes de la Educación, del rol que tienen en la Comunidad Educativa y su importancia dentro del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. En enero de este año, lo trabajamos con Asistentes de la Educación del Liceo “Coronel Antonio Salamanca Morales” de la comuna de Coronel, en julio con Asistentes del Liceo “Brigadier Carlos Schalchli Villalobos” de la comuna de Lonquimay y el liceo “People Help People” de Pilmaiquén de la Comuna de Puyehue, y “Escuela Las Américas de Pitrufquén”. Experiencias enriquecedoras para ellos y para nosotros como equipo, pues el seguimiento que hemos hecho y los reportes que ellos mismos nos han dado, dan cuenta de que se han abierto a nuevas posibilidades de la forma de ver su labor, con nuevas herramientas, desde la comunicación y el trabajo en Equipo.

Me di cuenta de lo relevante que es la Convivencia entre los equipos, la comunicación y el camino al desarrollo de equipos de Alto rendimiento.

*“Cuando la gente tiene miedo en las organizaciones, miedo al jefe, a cometer errores a perder su empleo y a tantas cosas que les pueden pasar, el sesgo negativo empieza a prevalecer y nuestras posibilidades de acción van disminuyendo” (Losada, 2013)*

A partir de estas observaciones, nuestra propuesta para las comunidades de aprendizaje donde ofrecemos nuestros servicios, se basa en el comenzar a trabajar con los equipos desde la convivencia entre ellos, su gestión de emociones, la importancia de la comunicación y el trabajo colaborativo.

En conjunto con el equipo de profesionales, creamos propuestas de capacitación para el trabajo en Equipo entre los Docentes, equipos de Gestión y Asistentes de la educación, enfocándonos en reforzar el rol que cumplen al interior de la Comunidad Educativa, sustentando el hecho de que el Trabajo en Equipo es un eje articulador del desarrollo de aprendizajes y habilidades en los estudiantes. Apuntando al apoyo y proporción de herramientas idóneas a todo el personal que se desarrolla dentro de una comunidad educativa, destacando por ende cuán importante es la tarea que debe asumir dentro del proceso educativo. Cada propuesta de trabajo que se ha creado, ha sido en conjunto con la Comunidad de aprendizaje a la que vamos a apoyar, pues, desde nuestra experiencia, la pertinencia y contextualización son cruciales, ya que, cada comunidad tiene diferentes necesidades.

*“Esos días marcaron un antes y un después para nuestro equipo en general. Desde que terminé la capacitación a la fecha el equipo está más afiatado”* (Ver en anexos entrevista realizada a Álvaro Estroz, director de escuela las Américas)

En cada una de las Comunidades de las que hemos participado, he notado la necesidad de querer mejorar. Iniciamos el trabajo con una disposición a mejorar su comunicación y su consolidación como equipo. Desde ahí, partimos con aquellas temáticas, desde el aprendizaje experiencial, conduciendo al diálogo y la confianza.

### **2.3 Reconocimiento de las disposiciones emocionales y estados de ánimo de los actores de mi comunidad educativa, liderando acciones de diagnóstico y mejoras del clima del establecimiento.**

- **¿Cuál era el estado de ánimo presente en la escuela y en mí al inicio del Programa?**

El estado de ánimo que observé en mis colegas era de incertidumbre y resistencia, por los cambios que se estaban realizando, principalmente por la división de los espacios

entre la Educación básica y la media, la reestructuración de los equipos y el cambio en general, respecto a las políticas de inclusión que se debían implementar en todos los establecimientos educativos.

**(Adjunto como evidencia una entrevista realizada al Rector del Colegio Centenario de Temuco (ver entrevista en anexos))**

Respecto a mis labores como encargada de las Asistentes de aula, donde tuve mayores posibilidades de acción, observé que el equipo se encontraba desorientado, pues durante los años anteriores no habían tenido una estructura como equipo, más bien, cada asistente, trabajaba con su curso en específico y no había un lineamiento establecido para su trabajo, más que el concepto de asistir a los estudiantes, desde la obviedad del cargo que desempeñaban.

Mi estado de ánimo era de ansiedad y temor, pues tenía dudas de cómo abordar mi rol de líder y de mis capacidades como tal.

“Al llegar al establecimiento, me sentía temerosa” (Garrido, 2016) comentó una de las Asistentes de aula de 2 básico A, en el marco de una entrevista personal. (Adjunto algunas de ellas en los anexos)

- **De las evidencias que tengo respecto a los estados de ánimo presento lo siguiente:**

Entrevistas realizadas al iniciar mi rol como encargada de las asistentes de la educación. (Adjunto algunas de las entrevistas en los anexos)

- **De las acciones realizadas para la mejora:**

La primera acción que realicé, fue iniciar el Magíster, en una búsqueda de mayores herramientas, para comunicarme con mayor certeza y fortalecer mis competencias de escucha.

Luego de los aprendizajes que fui adquiriendo, desde cómo preparar una entrevista y del poder de las conversaciones, me ocupé de ir conociendo al equipo con el que iba a trabajar. A entrevistarlas para conocerles como personas y ellas me conocieran a mí. Luego a abrir espacios de trabajo colaborativo, para que se fuesen conociendo entre

ellas. Fomentando la transmisión de experiencias, valorando el aporte que podíamos hacer entre todas las que participábamos de él.

También tuvimos instancias de celebración, celebrábamos nuestros cumpleaños, nos dábamos espacios una vez al mes de tener reuniones de dispersión y conversación.

De todas esas reuniones, además, conversamos la posibilidad de capacitarnos en primeros auxilios, como un conocimiento preventivo para el mejor desarrollo de las funciones, pues diariamente nos vimos en situaciones de emergencia y sentimos la necesidad de ser capacitadas para asistir a nuestros estudiantes. Lo solicitamos al establecimiento y lo conseguimos. El colegio contrató una capacitación para todos los asistentes de la Educación en la temática. (Ver fotografías en los anexos)

- **De los cambios en el clima escolar observados, a partir de las acciones que realicé:**

Respecto a mi rol como coordinadora de estudios, al transcurrir el año, los procesos de organización habían mejorado en algunos aspectos tales como, la comunicación con el equipo docente, lo que derivaba en una mayor coordinación, por ejemplo, en la recalendarización de las evaluaciones de estudiantes que se habían ausentado a clases.

En mi rol como encargada de las Asistentes, comenzamos a interactuar con mayor fluidez en las reuniones. Nos atrevíamos a dar nuestros puntos de vista. Y a medida que transcurrió el tiempo, todas queríamos aportar para mejorar las prácticas. Por ejemplo, la implementación de turnos rotativos para cuidar a los estudiantes en los recreos, y así evitar accidentes y acompañarlos.

*Al transcurrir el año, noté que como equipo nos habíamos afiatado, construyendo lazos. Más que un equipo de trabajo, se formó una familia más dentro de nuestras labores. A la vez, también, pudimos ir conociéndonos más como personas y pudimos empatizar unas a otras. (Lily Astudillo, 2016) (Ver entrevista en anexos)*

Aquella reflexión la realiza una de las asistentes en el marco de la jornada de reflexión que realizamos al finalizar el año.

## **2.4 Fortalecimiento de la gestión institucional a partir de acciones de colaboración entre los distintos actores de la comunidad educativa.**

- **Acciones realizadas para fomentar el diálogo y la participación de pares, estudiantes y apoderados, en la toma de decisiones.**

De los consejos de profesores recogía información, respecto a nuestro desempeño como equipo de asistentes de aula, para la mejora de nuestras prácticas. A partir de estas reuniones con los docentes que compartían aula con cada una de las Asistentes, fuimos generando acciones de trabajo colaborativo, para el apoyo de estudiantes que tenían mayores necesidades, desde lo emocional al apoyo pedagógico.

A partir de esas acciones de diálogo, logramos capacitarnos. También apoyamos al área de convivencia escolar en los recreos y en la toma de evaluaciones atrasadas. Canalizamos los conductos regulares, ayudando en la revisión de agendas, lo que facilitaba la comunicación y la fluidez entre los docentes tutores y apoderados. Las asistentes estaban asistiendo a los niños y colaborando a los docentes, siendo facilitadores de la comunicación entre todos los actores, pues ellas eran quienes pasaban el mayor tiempo del día con los niños, por ende, conocían todas las situaciones que ocurrían dentro del aula. Logramos que se abrieran espacios durante el día, para retroalimentar situaciones conflictivas o anecdóticas, que entregasen información relevante para los docentes tutores, previniendo posibles conflictos desde la convivencia.

- **Nuevos estándares o mecanismos de participación instalados y que están siendo usados actualmente.**

De la información que he podido recopilar con la nueva encargada de ese equipo, la Sra. Marjorie Santibañez, me ha comentado que aún conservan el sistema de turnos rotativos para cubrir los patios en los recreos. También realizan reuniones de equipo, tanto con los docentes, como con las Asistentes. Además, prestan asistencia para la toma de evaluaciones atrasadas a estudiantes, como apoyo al equipo de convivencia Escolar, quien es el encargado de realizar esta acción, pero que no daba

abasto, por lo que nosotros comenzamos a colaborar. Todas estas medidas de participación y colaboración aún se conservan.

### **Capítulo 3. Conclusiones Finales**

De mis aprendizajes, puedo decir que me siento con seguridad, que he aprendido a conocer mis tiempos, a observarme, a tomar los procesos con mayor tranquilidad. Me siento en un camino sin retorno, deseo continuar creciendo, deseo continuar formándome, conectarme con los espacios. Ser agente de cambio, dando mi experiencia, validándola y validando la experiencia de los otros. Ahora me cuido y trato de ser clara en mis conversaciones y los acuerdos que tomo. Trato de no dar nada por obvio dentro de una conversación. Estoy aprendiendo a decir que no, cuando veo que las cosas no van bien. Me he abierto al diálogo y a la conversación las veces que sea necesario. Me he dado cuenta que necesitamos de la ayuda de los otros, que no puedo hacer todo sola. También he ido conociendo y fortaleciendo mi autoconcepto y la seguridad sobre quien soy y lo que sé y de cómo el tener conocimiento sobre mí y mis procesos también se transforma en un aporte a mi entorno, pues todo aquello que he narrado como mi experiencia en este transitar a lo largo de este proceso, me ha llevado a reflexionar cual era mi posición frente a la vida y frente a un equipo de trabajo, de cuán responsable soy yo de que las cosas sucedan, de cuán responsable soy yo de que los objetivos comunitarios se puedan concretar y la importancia de mi voluntad, el reconocer mis capacidades y también mis incapacidades, pues de aquello depende la armonía y el éxito de los propósitos del equipo. Entonces saber sobre mí, como cuidarme, también es un inicio a conocer mejor a los otros y realmente ser un aporte a esos territorios de los que soy parte.

A partir de esta hambre que tengo de continuar aprendiendo sobre mí, es que decidí formarme como coach Orgánico. Me encuentro en ese proceso, desde septiembre del año 2017. Con este nuevo aprendizaje, deseo poder continuar aprendiendo sobre mí, pues aún hay aspectos que debo reforzar. Con esto me refiero a por ejemplo el decir que no y el reconocer que no puedo hacer todo, que hay momentos en los que no puedo hacer todas las actividades que se me ofrecen, por muy atractivas que me parezcan, que no es saludable tener todos mis tiempos ocupados, que necesito

momentos de descanso. He descubierto que no he tomado conciencia total de que mi cuerpo necesita descansar, pues aún tengo la costumbre de llenar todos mis espacios con actividades, ya sean académicas, laborales o del cuidado de otros y no del propio. No dejo momentos libres para mi descanso, lo que me lleva a tener mucho cansancio físico y mental. Logro verlo y ahora trato de internalizarlo para llevarlo a la práctica, lo que concluye en una buena organización de mis tiempos y las prioridades que esto tiene en mi vida y la importancia de mi bienestar; físico, emocional y espiritual y de cómo esto también influye a mi entorno y mi buen desempeño en todo lo que me propongo.

De lo que relato sobre mis nuevas funciones dentro del ámbito educativo, concluyo que el cariño, el respeto, la humildad y la seriedad con la que vamos trabajando en cada comunidad es el valioso aporte que vamos dejando. Yo soy parte directa de que las cosas sucedan, pues mi rol es buscar profesionales comprometidos con la educación. Me han entregado la confianza de realizar esta tarea, la institución, las escuelas y el propio equipo de relatores que aceptan formar estos equipos. Desde el concepto de que entre todos podemos hacer que las cosas funcionen bien. Para todo esto, es crucial seguir fomentando la comunicación, el lenguaje apropiado, y que todos los aprendizajes y las experiencias vividas no se olviden, ni sean parte de una anécdota, si no, más bien del camino y la construcción de mi vida y el fluir de esta.

Hoy puedo decir que lo fundamental en la comunicación es aprender a escuchar y ese es un camino para toda la vida.

Para finalizar, les comparto un par de dibujos...



Un sobrino, me los regaló, el primero lo hizo el año 2016, el segundo el año 2017. Hoy miro aquel primer retrato y observo mi postura corporal, mi espalda curva, como si tuviese un peso. En cambio, en el segundo mi postura es diferente.

Él sin saber mucho de lo relevante que han sido sus regalos, sus iniciativas de retratarme han sido un insumo potente para mí en este proceso que estoy viviendo del informe final.

No le pregunté por qué antes me pintó en colores grises y ahora con muchos colores, pues al observarlo y recordar los procesos de los que he vivido, identifico las pequeñas mutaciones que se han ido dando en mí.

Para finalizar deseo manifestar que estoy aprendiendo a hacerme responsable de mi vida y que eso me libera, pues el darme cuenta de que yo tengo el poder de decidir lo que quiero, de cómo quiero vivir y de lo feliz que deseo, ser me da la tranquilidad que puedo cambiar y transformarme las veces que sea necesario.

## Bibliografía

- Echeverría, R. (1994). *Ontología del Lenguaje*. Santiago: Comunicaciones Noreste Ltda.
- Echeverría, Rafael. (1994). *Ontología del lenguaje*. Santiago: Comunicaciones Noreste Ltda.
- Losada, M. (22 de Octubre de 2013). *Newfield*. Obtenido de Newfield:  
<http://www.newfield.cl/2013/10/22/entrevista-a-marcial-losada/>
- Maturana, H. (1991). *El Origen de lo humano*. Santiago: Dolmen.
- Maturana, H. (31 de enero de 2011). Entrevista a Humberto Maturana en el programa televisivo "Tesis". (Matriztica, Entrevistador)
- Sandoval, C. (2001). *Actos del habla I, Afirmaciones*. The Newfield Network.
- Sandoval, Carlos. (2001). *Actos del habla III. Sobre las declaraciones que llamamos juicios*. Santiago: (c) The Newfield Network.
- Steiner, R. (2013). Teosofía . En R. Steiner, *Teosofía* . Antroposófica.
- Steiner, Rudolf. (2012). *¿Cómo se alcanza el conocimiento de los mundos superiores? La iniciación*. Villa Adelina: Antroposófica.
- Wolk, L. (2007). *El arte de soplar las brasas*. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea Editores.

## ANEXOS

### Acuerdo Plan de Desarrollo Personal de Liderazgo Transformacional

Natalia Roxana Castillo Ortiz, alumna del Magister en Educación, mención Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, en acuerdo con mi docente de acompañamiento, Mercedes Giménez Burgo, me comprometo a realizar las siguientes acciones de desarrollo de mi liderazgo personal, entre el 01 de enero de 2017 al 17 de marzo de 2018.

Me doy cuenta que tengo dificultad para expresar de manera oral mis ideas con precisión. Quiero lograr con el magister aprender a expresar y comunicar mis ideas de forma clara, sin temor a pasar a llevar a alguien o a que no es correcto decir mi punto de vista. Para llevar a cabo esta meta, realizaré las siguientes acciones.

- 1.- Fortalecer mi autoestima.
- 2.- Darme tiempos máximos para hablar con las personas (Máximo 1 minuto)
- 3.- Detenerme cada vez que digo porque (pues hasta ahora doy explicaciones en mis relatos)
- 4.- Escucharme, grabarme cuando hablo y rescatar lo necesario.

Adicionalmente, me comprometo a sostener conversaciones de seguimiento de este Plan, a través de reuniones presenciales y virtuales, entre los meses de (intervalo), y un flujo constante de comentarios y reflexiones acerca de la vivencia de esos temas en mi espacio laboral, mediante mi bitácora en la plataforma online. Este flujo formará parte de las conversaciones de seguimiento y será base del Informe Final del Magister



---

Natalia Roxana Castillo  
Ortiz  
Rut: 15.635.112-1  
Magister en Educación,  
mención Liderazgo  
Transformacional y Gestión  
Escolar

---

Mercedes Giménez Burgo  
Rut: 21.511.846-0  
Magister en Educación,  
mención Liderazgo  
Transformacional y Gestión  
Escolar

Temuco-Santiago, abril de 2017

## **EXTRACTOS DE ENTREVISTAS Y REFLEXIONES A EQUIPO DE ASISTENTES DE AULA.**

### **I.- Ambar Acuña, Asistente de aula de 4 año básico B.**

#### **1.- ¿Cómo te sentías al iniciar el año escolar? (13 de junio de 2016)**

R: Al iniciar esta, maravillosa oportunidad dada, me sentía temerosa ya que iba a enfrentar mi primera experiencia laboral, como asistente ya que había egresado solo un mes atrás. Al transcurrir el tiempo por el colegio me sentí muy apoyada por el equipo de asistentes y por la profesora Natalia quien estaba a cargo de este grupo de personas. Para concluir esta fue una gran oportunidad que me dejó múltiples aprendizajes y sacó todo temor al enfrentar a un nuevo desafío laboral.

#### **2.- ¿Cuáles fueron tus impresiones respecto al equipo de asistentes al cuál te integraste? (16 de agosto de 2016)**

R: Mis primeras impresiones respecto al equipo de asistentes al cual me integré fue que eran muy unidas y tenían la misma visión que yo lo, mas importante era el deber de cumplir con nuestros alumnos a cargo y ser un verdadero apoyo en el aula, tanto para los niños como para el docente a cargo.

#### **3.-Respecto al liderazgo, ¿Cómo notaste que se llevaba a cabo la labor al principio con el equipo? (20 de diciembre de 2016)**

R: La labor ejercida por la docente a cargo de este equipo fue de inmensa preocupación por cada una de nosotras estando siempre atenta a cualquier situación que surgiera, entregando siempre un espacio de confianza, dedicación y respeto para con cada una de nosotras.

#### **4.-¿Qué cambios notaste que fueron ocurriendo en el equipo? (20 de diciembre de 2016)**

R: Cada actividad propiciada que se realizó para fortalecernos como equipo cumplió su objetivo ya que así nos conocíamos más entre pares y compartíamos nuestros diferentes puntos de vista respecto de nuestra labor.

**5.- A fin de año, ¿Cómo te sentías? ¿Notaste algún cambio desde que inició el año hasta ahora al finalizar en el equipo? (20 de diciembre de 2016)**

R: Los cambios fueron significativos y notorios, ya no me sentía como alguien nuevo en el equipo, si no, otra más de sus integrantes, esto gracias a las actividades que se realizaron y al inmenso apoyo de mis compañeras y la docente Natalia. Todos los procesos vividos en el colegio no solo fortalecieron al equipo si no a mí en lo personal como futura docente de educación diferencial, para el desarrollo de mis habilidades blandas que son un punto clave en el momento de enfrentar la vida laboral.

**II.- Soledad Garrido, Asistente de aula de 2° año básico A.**

**1.- ¿Cómo te sentías al iniciar tus funciones en la Comunidad? (21 de junio de 2016)**

Al llegar al establecimiento, me sentía temerosa, pero era porque no conocía a las demás asistentes, pero con el paso de los días me di cuenta que era un equipo muy unido, hicieron que me sintiera en casa.

**2.-¿Cuáles fueron tus impresiones respecto al equipo de asistentes al cuál te integraste? (07 de septiembre de 2016)**

Cada vez que tenía alguna duda o había algo que no sabía siempre estaban hay para ayudarme y decirme que hacer. Eso me hizo sentir en confianza muy rápidamente y adaptarme fácilmente al equipo.

**3.-Respecto al liderazgo, ¿Cómo notaste que se llevaba a cabo la labor al principio con el equipo? (20 de diciembre de 2016)**

Bien, se notaba que había mucha confianza y mucho cariño, además siempre está la buena disposición para resolver y enfrentar problemas cotidianos... siempre había una solución a todo.

**4.- ¿Qué cambios notaste que fueron ocurriendo en el equipo? (20 de diciembre de 2016)**

El hecho de siempre celebrar los cumpleaños de cada una, de darnos un espacio cada vez que nos sentíamos mal o había algo que nos inquietaba, siempre había un ambiente grato.

**5.- A fin de año, ¿Cómo te sentías? ¿Notaste algún cambio desde que inició el año hasta ahora al finalizar en el equipo? (20 de diciembre de 2016)**

Contenta de tener un equipo de trabajo tan unido, con cual uno sabía que podía contar en cualquier momento, y además tener una líder que cada día estaba preocupada de nosotras y siempre dispuesta a escucharnos.

**III.- Lyli Astudillo, Asistente de aula de Segundo básico.**

**1.- ¿Cómo te sentías al iniciar tus funciones en la Comunidad? (06 de junio de 2016)**

R.- Me sentía integrada al grupo y a la vez segura ya que el equipo que se formó en ese momento eran muy empáticas ... Y como grupo de trabajo trabajábamos unidas.

**2.-¿Cuáles fueron tus impresiones respecto al equipo de asistentes al cuál te integraste? (15 de agosto de 2016)**

R.- Un grupo unido, colaboradoras y se trabaja ayudándonos unas a otras.

**3.-Respecto al liderazgo, ¿Cómo notaste que se llevaba a cabo la labor al principio con el equipo?**

R.- Con respecto al liderazgo encontré que era muy segura de sus objetivos, y siempre dispuesta a ayudarnos en algún labor o inconveniente que se presentaba en el trabajo.

**4.- ¿Qué cambios notaste que fueron ocurriendo en el equipo? (20 de diciembre de 2016)**

R.- Al transcurrir el año, noté que como equipo nos habíamos afiatado, construyendo lazos. Más que un equipo de trabajo, se formó una familia más dentro de nuestras

labores. A la vez, también, pudimos ir conociéndonos más como personas y pudimos empatizar unas a otras

**5.- A fin de año, ¿Cómo te sentías? ¿Notaste algún cambio desde que inició el año hasta ahora al finalizar en el equipo? (20 de diciembre de 2016)**

R.- Note más empatía dentro del equipo. Al principio de año como había nuevas integrantes al equipo, costo podernos comunicar más por la falta de tiempo en poder conocernos en nuestra labor... Ya que como establecimiento dentro del trabajo con los niños no hay muchos espacios para poder comunicarnos más...pero a fin de año con las reuniones y nuevos espacios que se nos dieron pudimos hasta fin de año lograr más comunicación con nuestro equipo nuevo que se pudo conformar.

## **Entrevista**

**Entrevistado:** Álvaro Estroz Ortiz.

**Cargo:** Director, Escuela Las Américas de la comuna de Pitrufquén.

**Capacitación:** Buenas prácticas laborales; Gestión de emociones en comunidades Educativas.

Fecha: 20 y 21 de noviembre de 2017.

Fecha entrevista: 27 de diciembre de 2017

### **¿Cuál fue tu impresión de las actividades realizadas y de los resultados obtenidos de estás?**

Como te comenté cuando tuvimos la primera conversación. El equipo que conformamos venía bastante desgastado emocionalmente a nivel de docentes y Asistentes de la Educación, con las confianzas rotas, no existía compañerismo, ni trabajo en comunidad.

Respecto a lo que fue sucediendo en el trascurso de las actividades, me llevé gratas sorpresas, pues al iniciar, íbamos sin saber mucho sobre lo que iba a suceder.

El trabajo de la gestión de emociones sirvió bastante para conocernos desde otras perspectivas. También para comprender mejor a las personas con las que trabajamos abriéndonos como equipo, sin tener el miedo del qué dirán. Esos días marcaron un antes y un después para nuestro equipo en general. Desde que terminé la capacitación a la fecha el equipo está más afiatado. Han existido problemas, pero hemos tenido la capacidad de decirnos las cosas, de realmente ver al otro, no como un docente o colega, si no como una persona. Que necesitamos espacios para conversar y plantearnos. Esto nos sirvió para reforzarnos. Deseamos continuar en este camino, más que formar equipo, ser una familia, poder decir lo que pensamos sin miedos, ayudarnos y buscar soluciones en conjunto.

La capacitación contribuyó a que el equipo de la escuela buscase la armonía, contribuyendo a generar espacios de reflexión, instándonos a acoger al otro, reconociéndolo como un individuo único. Además, a tomar decisiones pensando en el bienestar de todos.

Sabemos que este trabajo no queda aquí, deseamos continuar este camino y fortalecernos aún más, fomentando los lazos y las confianzas.

## CARTAS DE RECOMENDACIÓN



### CARTA DE RECOMENDACIÓN

Por medio de la presente, Luis Alejandro Barrera Silva RUT: 9.227.231-, Director del Liceo de Coronel Antonio Salamanca Morales, de la comuna de Coronel, de la región del Bio Bio. Evidencia que la Profesora **Natalia Roxana Castillo Ortiz**, RUT: 15.635.112-1, ha realizado la capacitación "**Jornadas Outdoors de desarrollo de Comunicación efectiva y Trabajo en Equipo para el Liceo de Coronel Antonio Salamanca Morales A-49**" al establecimiento educacional a mi cargo, correspondiente al área de **Convivencia Escolar**.

La Capacitación tuvo una duración de 6 días, dentro de dos semanas con una duración de 48 horas cronológicas de trabajo, teniendo como fecha de ejecución desde el 04 de enero de 2017 hasta el 11 de enero de 2017.

#### **Descripción de la Asistencia Técnica Educativa:**

**El objetivo de la capacitación fue;** Potenciar el sentido de pertenencia y compromiso con el establecimiento por parte del personal, generando instancias del trabajo colaborativo, comunicativo y confianza, que favorece la convivencia escolar.

**Se capacitó al** Equipo de Gestión del Establecimiento, Asistentes de la Educación, Profesores Jefes, Profesores de Asignatura

**Los contenidos trabajados:** estrategias y recursos personales para el desarrollo de equipos de alto desempeño, Herramientas de implicación de personas en equipos de trabajo, La motivación y percepción de la importancia que cada comportamiento y actitud individual.

**La metodología utilizada:** Activo participativo mediante trabajo Outdoor.

Este servicio de Capacitación efectuado por mi recomendado permitió instalar competencias de Comunicación efectiva que les permitan fortalecer prácticas de trabajo colaborativo y orientado al cumplimiento de objetivos.



**LUIS ALEJANDRO BARRERA SILVA**  
RUT: 9.227.231-1  
**DIRECTOR DEL LICEO DE CORONEL**  
**ANTONIO SALAMANCA MORALES**



### CERTIFICADO

Por medio de la presente Ximena Troncoso Figueroa, Rut: 16.063.594-0. Encargada de la Unidad Técnico Pedagógica del Complejo Educacional Martín Kleinknecht de Toltén, región de la Araucanía, evidencia que La Profesora Sra. Natalia Roxana Castillo Ortiz, Cédula Nacional N° 15.635.112-1, prestó el servicio de Asistencia Técnico Educativa, a través de la capacitación denominada "Estrategias de trabajo en equipo y gestión de las emociones, desde la mirada del coaching ontológico y el trabajo outdoor", correspondiente al área de Convivencia Escolar.

La asistencia Técnica Educativa tuvo una duración de 20 horas cronológicas, teniendo como fecha de ejecución Entre los días 25 y 26 de agosto del año 2017 .

#### Descripción de la Asistencia Técnica Educativa:

**El objetivo de la capacitación fue;** Lograr que los participantes desarrollen y amplíen su conectividad con acento en la consolidación de la confianza, comunicación efectiva y compromiso con su rol, para una mejor y eficiente coordinación de acciones de trabajo para convertirse en un equipo encaminado hacia el alto desempeño.

**Se capacitó a** los docentes del establecimiento.

**Los contenidos trabajados;** Habilidades relacionales, El dominio de las emociones en un docente transformador, Competencias Emocionales: apertura a un mundo de posibilidades, equipos de alto desempeño.

**La metodología utilizada fue:** Activo participativo y experiencial.

Este servicio de Asistencia Técnica Educativa efectuado por mi recomendado permitió instalar que les permitan fortalecer prácticas de trabajo colaborativo y orientado al cumplimiento de objetivos pedagógicos entre los docentes, favoreciendo el entorno de aprendizaje de los alumnos.

Se extiende la presente carta de recomendación para los fines que estime convenientes.



Ximena Troncoso Figueroa,  
Rut: 16.063.594-0

Encargada de la Unidad Técnico Pedagógica del Complejo Educacional Martín Kleinknecht



Sociedad Nacional de Agricultura  
**SNA EDUCA**

Liceo Técnico Profesional People Help People Señor Walter Kaufmann Bauer



**CERTIFICADO**

Por medio de la presente Evania del Tránsito Jaramillo Cadagan, Rut: 11.426.722-8, Jefa docente del Liceo People Help People, evidencia que el **Profesora Sra. Natalia Roxana Castillo Ortiz, Cédula Nacional Nº 15.635.112-1**, prestó el servicio de Asistencia Técnica Educativa, a través de la capacitación denominada **“Asistentes de la Educación: Principios y prácticas para asumir un rol protagónico en el aprendizaje de la comunidad educativa”**, correspondiente al área de Gestión de Recursos.

La asistencia Técnica Educativa tuvo una duración de 24 horas cronológicas, teniendo como fecha de ejecución los días 24, 25 y 26 de julio del año 2017

**Descripción de la Asistencia Técnica Educativa:**

**El objetivo de la capacitación fue;** Lograr que los participantes desarrollen y amplíen su conectividad con acento en la consolidación de la confianza, comunicación efectiva y compromiso con su rol, para una mejor y eficiente coordinación de acciones de trabajo para convertirse en un equipo encaminado hacia el alto desempeño.

**Se capacitó a** los Asistentes de la Educación.

**Los contenidos trabajados;** El rol del Asistente de la Educación; Proactividad y buenas prácticas; Los Asistentes de la Educación como observadores del mundo; Habilidades relacionales; Habilidades para una comunicación efectiva; Habilidades para el trabajo en equipo; Convivencia escolar y quiebres; Los Asistentes de la educación y la Convivencia Escolar; Mediación como herramienta para la resolución de conflictos

**La metodología utilizada fue:** Activo participativo y experiencial.

Este servicio de Asistencia Técnica Educativa efectuado por mi recomendado permitió instalar que les permitan fortalecer prácticas de trabajo colaborativo y orientado al cumplimiento de objetivos pedagógicos entre los docentes, favoreciendo el entorno de aprendizaje de los alumnos.

Se extiende la presente carta de recomendación para los fines que estime convenientes.



*E. Jaramillo*

Evania del Tránsito Jaramillo Cadagan  
11.426.722-8  
Jefa Docente



## CERTIFICADO

Por medio de la presente Yohana Margareth Rodríguez Albornoz, **Rut: 17.121.059-3**. Encargada SEP del Liceo Brigadier Carlos Schalchli Villalobos, evidencia que el **Profesora Sra. Natalia Roxana Castillo Ortiz, Cédula Nacional Nº 15.635.112-1**, prestó el servicio de Asistencia Técnico Educativa, a través de la capacitación denominada **“Asistentes de la Educación: Principios y prácticas para asumir un rol protagónico en el aprendizaje de la comunidad educativa”**, correspondiente al área de Gestión de Recursos.

La asistencia Técnica Educativa tuvo una duración de 20 horas cronológicas, teniendo como fecha de ejecución Entre los días 14 y 31 de julio del año 2017 .

### Descripción de la Asistencia Técnica Educativa:

**El objetivo de la capacitación fue;** Lograr que los participantes desarrollen y amplíen su conectividad con acento en la consolidación de la confianza, comunicación efectiva y compromiso con su rol, para una mejor y eficiente coordinación de acciones de trabajo para convertirse en un

equipo encaminado hacia el alto desempeño.

**Se capacitó a** los Asistentes de la Educación.

**Los contenidos trabajados;** El rol del Asistente de la Educación; Proactividad y buenas prácticas; Los Asistentes de la Educación como observadores del mundo; Habilidades relacionales; Habilidades para una comunicación efectiva; Habilidades para el trabajo en equipo; Convivencia escolar y quiebres; Los Asistentes de la educación y la Convivencia Escolar; Mediación como herramienta para la resolución de conflictos

**La metodología utilizada fue:** Activo participativo y experiencial.

Este servicio de Asistencia Técnica Educativa efectuado por mi recomendado permitió instalar que les permitan fortalecer prácticas de trabajo colaborativo y orientado al cumplimiento de objetivos pedagógicos entre los docentes, favoreciendo el entorno de aprendizaje de los alumnos.

Se extiende la presente carta de recomendación para los fines que estime convenientes.



Yohana Margareth Rodríguez Albornoz  
Encargada SEP del Liceo Brigadier Carlos Schalchli Villalobos

## FOTOGRAFÍAS

Capacitación “Primeros auxilios” para Asistentes de la Educación, Colegio Centenario de Temuco año 2016. En mi rol como Encargada del equipo de Asistentes de la Educación.



Equipo Asistentes de Aula, Colegio Centenario de Temuco, 2016



**Capacitación a Escuela Las Américas de Pitrufquén, “Buenas prácticas laborales; gestión de emociones para comunidades de aprendizaje” 20 y 21 de Noviembre 2017.**



Lunes 12 de marzo de 2018

Entrevista a Miguel Angel Mundaca Asenjo  
Rector del Colegio Centenario de Temuco

**1.- Según su percepción, ¿Cuál era el estado de ánimo en la escuela, de los profesores y asistentes de la Educación cuándo se hizo este cambio de edificio, donde se trasladan los estudiantes de básica a otro espacio, a otra estructura en el año 2016?**

Cuando se hizo este cambio, existían muchas expectativas respecto de la llegada de este edificio nuevo, moderno acogedor, menos frío. Cuando ya llegamos a estar ahí adentro esas expectativas que venían con mucho ánimo y novedad fueron cambiando. Tempranamente aparecieron síntomas que tenían que ver con procesos de adaptación, las personas estaban desarticuladas, descolocadas, respecto de los espacios y a la estructura organizacional. Significó pasar de un lugar donde nos veíamos todos, todos los días, todo el día, a un espacio donde nos dejamos de ver. Los departamentos de las diferentes asignaturas convivían a diario, y ahora ya no se encontraban, en el edificio anterior no había sala de profesores, existían salas de departamentos, donde había un micro equipo y acá no había ese tipo de reuniones ni espacios, acá existía la sala de profesores donde tenían que convivir todos. Los profesores se sentían descolocados, no logrando ubicarse en su espacio.

A nivel de Asistentes de la Educación, hubo mucho agotamiento, pues hubo un mal cálculo en la contratación del personal y al principio fue complejo. Por lo que fueron meses difíciles para ambientarse.

**2.- Según su percepción, ¿Cuál era el estado de ánimo en la escuela, de los profesores y asistentes de la Educación cuándo se hizo este cambio estructural respecto al nombramiento de nuevos roles y funciones?**

Respecto al nombramiento de personas en cargos que no existían, que no estaban, fue un elemento que causó confusión. Costó instalar y que se acostumbrarán. Pero fuimos tratando de darle mayor claridad con el paso del tiempo.

Así partimos, desde marzo a más o menos junio, fue un periodo exploratorio y difícil.

**3.- En referencia a las acciones y posibilidades que tuvimos de colaboración y la evolución de como partimos a como terminamos el año. ¿Cuál es su visión de lo que fue ocurriendo?**


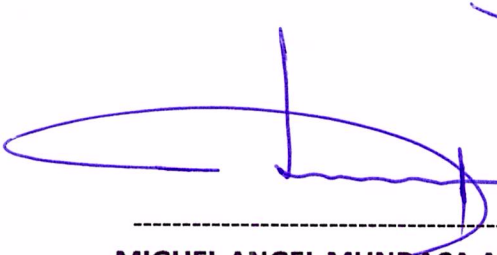
Este proceso implicó tomar acciones lentamente. Hay cosas que se fueron dando naturalmente y otras en las que hubo necesidad de intervenirlas. Así se fue avanzando con reuniones motivacionales, intentando dejar más claro que al principio cuáles eran los roles de cada uno y que pudiesen ir acostumbrando a eso. Que había cosas que se podían resolver acá, tratando de lograr un mayor grado de eficiencia.

En el primer año (2016) siento que no fue para nadie un tiempo fácil de sobrellevar, sin embargo, creo que con las personas del Equipo de Gestión Estratégica que estuvieron la disposición de poder trabajar, entre ella tú Natalia, se fue consiguiendo avances significativos. Hoy ya han pasado unos años, pero yo diría que ya se han ido asentando unas prácticas, aún nos falta, pero estamos avanzando, hoy estamos más afiatados como líderes. En ese año, diciembre fue muy distinto a marzo, claramente, creo que no hicimos un mal trabajo.

**4.- Respecto a los avances que usted podría notar, respecto a la inclusión y la apertura o la no apertura al trabajo con la diversidad, ¿Qué es lo que usted observa desde 4 años atrás hasta hoy?**

Nosotros tuvimos una definición respecto de eso. Una definición que yo tuve que socializarla paulatinamente con el liderazgo y definir qué tipo de colegio íbamos a ser. Nosotros éramos un colegio muy orientado en lo académico y lo seguimos siendo, pero en ese entonces éramos orientado en lo académico con ciertas restricciones, teníamos las buenas intenciones de hacer algo con los estudiantes que tenían algún tipo de dificultad, algún tipo de necesidad educativa, pero de esa intención en lo concreto en lo práctico era complicado visualizarlo, había resistencia, el profesor sentía que había una exigencia mayor, con este eslogan "este niño no es para este colegio" entonces si bien es cierto en el discurso parecía algo simple, en la práctica no lo era. Yo no estaba contento con eso y decimos dar unos pasos, de esto aparece esta definición del colegio de adscribirnos en la gratuidad y favorecer la inclusión. Nosotros hablamos hoy en día en una versión 3.0 del Colegio Centenario de Temuco y en esta versión, sí queremos lograr una atención real a la diversidad. Tuvimos la incorporación de un profesional especialista, un educador diferencial, cosa que antes era totalmente impensado para el Colegio Centenario de Temuco. Con este nuevo profesional buscábamos, más que pedirle que trabajase con los niños, que trabajase con los profesores. En más de un año de sensibilización, hemos avanzado, tenemos profesores que ofrecieron mucha resistencia, por el temor, por las amenazas que significaba, por los espacios y tiempos, sin embargo, hoy en día con el apoyo

de este profesor, se han visto apoyados, vinculados, desafiados y creo que al interior de su aula también eso se ha modificado. Particularmente estoy muy tranquilo con lo que está ocurriendo con educación parvularia, donde necesitamos ver más posibilidades que las que teníamos tradicionalmente, incorporar lo lúdico, más opciones metodológicas y evaluativa. Parvularizar más el Primero Básico y escolarizar menos el Kinder, también es un desafío y viendo que otros profesionales podemos incorporar para estos propósitos. Nos hemos dado plazos en la sensibilización, sabemos que es un tema que no modificaremos de un año para otro, pero nos hemos dado plazos y hemos avanzado. Hoy en 12 de marzo, hemos avanzado, respecto del año 2016, hemos modificado nuestro reglamento de evaluación y promoción escolar, donde se ha incorporado realmente la evaluación diferenciada con todos los parámetros que eso significa. En definitiva, tengo la convicción que hoy, son más visibles los estudiantes que presentan dificultades en su aprendizaje. Estoy cierto que hoy, los profesores han ampliado su repertorio de acciones pedagógicas y de posibilidades, a partir de un cambio que han hecho en su manera de observar el mundo docente. Sin duda que nos queda camino por recorrer, pero o que ya ha ocurrido nos abre el apetito para esperar que todos los que laboramos en esta comunidad podamos creer en las posibilidades infinitas de nuestros estudiantes.



**MIGUEL ANGEL MUNDACA ASENJO**  
**RUT N°: 10.802.483-6**  
**RECTOR COLEGIO CENTENARIO DE TEMUCO**