



**Magíster En Educación Mención
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II
Colegio Sagrados Corazones”.**

Profesor guía:

Paola Andrea Flores Ramos

Alumno (s):

Moisés Nazar Lagos

Carlos Vergara Riquelme

Índice de Contenido

| | |
|---|-----------|
| Índice | |
| 2 | |
| Abstract | |
| 3 | |
| Introducción | |
| 4 | |
| 1. Marco Teórico | |
| 6 | |
| 1.1 ¿Qué es el clima laboral? | |
| 6 | |
| 1.2 Clima laboral y Liderazgo Organizacional | |
| 8 | |
| 1.3 Liderazgo Organizacional | |
| 9 | |
| 1.4 Características del liderazgo Organizacional | |
| 10 | |
| 1.5 Liderazgo Autocrático | |
| 12 | |
| 1.6 Liderazgo Democrático | |
| 14 | |
| 1.7 Concepto de Liderazgo Educativo | 16 |
| 2. Dimensionamiento del Establecimiento | |
| 20 | |
| 2.1 Algunos lineamientos del Proyecto Educativo | |
| 21 | |

| | |
|--|----|
| 2.2 ¿A quién está orientado el Proyecto Educativo ssc? | 23 |
| 2.3 ¿Cómo se vive nuestro proyecto? | 25 |
| 2.4 Congregación de los ssc | 31 |
| 2.5 Resultados Deportivos año 2016 | 34 |
| 2.6 Resultados Académicos PSU 2016 | 36 |
| 3. Análisis del Diagnóstico Situacional | 37 |
| 3.1 Encuesta de Clima laboral | 45 |
| 4. Desarrollo de los descriptores | 53 |
| 5. Plan de Mejoramiento | 78 |
| 5.1 Matriz del Plan de Mejoramiento | 80 |
| 5.2 Carta Gant | 85 |
| 5.3 Presupuesto | 87 |
| 6. Conclusiones | 88 |
| 7. Bibliografía | 92 |

Abstract:

El presente trabajo da cuenta del diseño, aplicación y análisis de un instrumento diseñado para medir el Clima Laboral en términos de: recoger la percepción que los trabajadores pertenecientes al sindicato tienen respecto de la gestión del equipo directivo del colegio “Sagrados Corazones Valparaíso –Viña del Mar”. El instrumento, conformado por 109 ítems tipo Escala de Likert, está dirigido a todos los trabajadores integrantes del Sindicato (Docentes y Todos los asistentes de la Educación del Colegio). Este tipo de instrumento se utiliza para estos efectos en diferentes organizaciones de todo tipo. Fue construido por un equipo de integrantes del sindicato, estando a la cabeza los autores del presente trabajo y contando con la asesoría de una entidad especializada en la materia. Con la información obtenida se buscó objetivar (dentro de las limitaciones propias del instrumento) debilidades y fortalezas de la gestión institucional y del estilo de liderazgo que tiene el colegio, lo que nos permitió formular una propuesta de mejora pertinente y necesaria.

Introducción:

Hoy más que nunca la institucionalidad educativa está siendo objeto de cuestionamientos desde todos los sectores y actores involucrados. Esto se debe sobre todo a que se considera a la educación como la llave que permitirá a las generaciones adquirir las competencias y habilidades necesarias para poder insertarse en un mundo estrepitosamente cambiante. Este dinamismo cultural incesante se instala en la educación y plantea nuevos desafíos, uno de estos, el desafío de la CALIDAD-EQUIDAD. Entre una diversidad de factores que inciden

en la consecución de estos anhelos podemos mencionar el “Liderazgo Educativo” como elemento clave para instalar procesos de Mejora Continua” en las organizaciones educativas. Preparar líderes educativos eficaces es uno de los desafíos que enfrenta la institucionalidad educativa en Chile y al respecto tanto el ministerio de educación como las universidades han llevado adelante diversas iniciativas con el fin de incidir en la brecha que existe sobre el particular. Ante estos desafíos ningún colegio queda fuera, todas las instituciones educativas tienen tareas que enfrentar y asumir.

Nuestro trabajo lo desarrollaremos en el “Colegio de los Sagrados Corazones Valparaíso-Viña del mar”. El actual colegio ssc es fruto de lo que se denominó “Refundar la presencia Sagrados Corazones” en la región, de la fusión de dos colegios de larga trayectoria: El colegio ssc de Valparaíso y el colegio ssc de Viña del Mar. Un largo proceso de fusión dio como fruto el actual colegio ssc que tiene 8 años de vida. En estos 8 años, este nuevo colegio ha tenido que asumir varios hechos que han puesto a prueba su consistencia y solidez institucional. Como dije anteriormente primero que todo el “Proceso de Fusión” de dos colegios de culturas diferentes, aunque instituciones de la misma congregación religiosa. Este proceso generó diversas reacciones y sentimientos en las dos comunidades educativas, algunas negativas. Una suerte de competencia y rivalidad, ¿Qué cultura prevalece? ¿Qué es lo mejor de cada cultura que se debe rescatar? Esto afectó a todos los actores, alumnos, apoderados, trabajadores y congregación. Surgen aquí algunas preguntas sobre ¿Con qué disposiciones parte este nuevo colegio? ¿Cuál es el clima de este nuevo colegio fusionado?

Este nuevo colegio debió hacer, a poco andar, una reestructuración de horas y de personal, reduciendo más de mil horas pedagógicas y despidiendo a un número considerable de profesores.

Otro hito que marca la vida de este nuevo colegio es el incidente vivido en el grupo scout, que termina con un joven grave en el hospital y con un proceso judicial.

Otro desafío que golpeará fuertemente la vida del colegio es la denuncia de abusos a niños al interior del colegio, lo que derivó en un profesor en la cárcel, tres profesoras y una asistente despedidas y pago de indemnizaciones.

Todos estos hechos graves que han afectado al colegio en estos años, han impactado negativamente el clima del colegio, particularmente el clima laboral.

Otro factor relevante de fricción son las exigencias que se le plantean a la educación en Chile.

El espacio donde se plantean el malestar y las aprehensiones de los trabajadores es el “Sindicato”, es este el espacio democrático, donde los trabajadores van expresando lo que están viviendo y sintiendo a raíz de estas experiencias. Es así que durante las asambleas del año 2016 se decide realizar una encuesta de evaluación del clima laboral. Como miembros del sindicato decidimos asumir la tarea de hacer una encuesta de clima que nos permitiera objetivar la percepción que tienen los trabajadores sobre la gestión del colegio a raíz de lo vivido, es así que surgen cuestionamientos a la forma en que se han abordado los problemas que nos han afectado.

El foco de nuestro diagnóstico es objetivar la percepción que tienen los trabajadores sobre la gestión y el Liderazgo en el colegio realizando clima laboral. Con esta información buscamos proponer pistas que nos permitan mejorar las brechas que se manifiestan en los resultados.

Marco Teórico:

La visión de la gestión en las organizaciones y particularmente en las educativas ha evolucionado como todas las cosas en todos los ámbitos.

La evolución de los modelos de gestión ante la complejidad





1.1 ¿Qué es el Clima Laboral?

Clima Laboral es producto de las **percepciones** y estas percepciones están matizadas por las **actividades, interacciones y experiencias** de cada uno de los miembros.

Si entendemos que la organización **son las personas** que están en ella, se nos empieza a poner interesante el tema, pues cada persona constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa.

El Clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.¹

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de **cualidades, atributos o propiedades** relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, **sentidas o experimentadas** por las personas que componen la organización empresarial y que **influyen sobre su conducta**.

¹ *Clima laboral*. (s.f.). Obtenido de <http://www.climalaboral.com.es/>

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre la **comportamiento de los trabajadores**, siendo fundamental su **diagnóstico** para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Es el **conjunto de variables** que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral. Las variables pueden ser **objetivadas y matematizadas**, pero la percepción es una ecuación personal de características cien por cien subjetivas. Las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en claro o en la conciencia los aspectos parciales.

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer **necesidades económicas**, pero también de **desarrollo personal**. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la **historia del sujeto** y de sus anhelos y proyectos personales.

Esta subjetividad y la suma de variables objetivas existentes, determinaran las respuestas que darán las personas cuando son consultadas por aspectos de su trabajo.

En una investigación sobre CLIMA LABORAL lo que se busca es **determinar** aquellas **variables objetivas** que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de trabajo en que se encuentran. Esta calidad por ultimo influirá en el rendimiento del desempeño y por lo tanto en los resultados económicos como de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto de EMPRESA y la permanencia estable, productiva y saludable de la gente.²

² Gestipolis. (20 de 07 de 2002). Obtenido de <http://www.gestipolis.com/clima-laboral/>

1.2 Clima laboral y liderazgo organizacional

El clima laboral es una parte fundamental en el ejercicio del liderazgo organizacional, pues es lo que va a marcar el grado de satisfacción y motivación de los miembros del equipo y su actitud para seguir las instrucciones del líder.

De hecho, el liderazgo organizacional **pone el foco “en los cambios que se deben producir en la forma en que se relacionan las personas en un contexto organizacional y en la importancia de las conversaciones eficaces, horizontal y verticalmente”**, según explica el sociólogo y coach ontológico Rafael Echeverría, para quien el éxito del líder va a depender de su habilidad para crear ambientes de respeto y confianza y relaciones interpersonales positivas y comunicativas.

Por lo tanto, para que el liderazgo organizacional se produzca, se tienen que dar **dos elementos**:

- Un **proceso previo de planificación** que permita obtener una perspectiva global de las interacciones internas de la empresa y coordinar las distintas áreas, grupos o trabajadores.
- La **creación de relaciones sólidas y cercanas** entre el líder y los subordinados, que faciliten la comunicación a través del respeto y la confianza.

Ejemplo de líder organizacional: Steve Jobs

El fundador de Apple es uno de los **máximos exponentes del modelo de liderazgo organizacional**. Steve Jobs tuvo la capacidad de sacar lo mejor de cada trabajador en su empresa y de **construir espacios colaborativos** donde se gestaron ideas colectivas por encima de los egos individuales.

El origen del éxito de su compañía tecnológica no radica en sus recursos –de los que también disponen otras empresas del sector– sino en **saber asignar a cada empleado al área en la que mayores fortalezas presenta, y conseguir crear lazos entre todos los miembros de la organización**, para que dejen de lado sus aspiraciones individuales en pos de logros conjuntos superiores.

Como recoge el libro [Steve Jobs](#), de Walter Isaacson, el objetivo de este visionario al fundar Apple era “construir una sociedad duradera donde las personas estuvieran motivadas para hacer grandes productos. Todo lo demás era

secundario. **Sin duda, fue genial obtener beneficios, pero los productos, y no los beneficios, fueron la motivación”.**³

1.3 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

La encuesta que realizamos tiene como objetivo poder objetivar la percepción de los trabajadores respecto del liderazgo que se da al interior del colegio, algunas definiciones:

Líder: Maxwell lo define como “aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”. Es la habilidad del líder para orientar el trayecto a seguir, a través de la estimulación, de todas las áreas que conforman un sistema de organizaciones; potenciando al máximo cada una de ellas y logrando, a través de la creatividad, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa.

John Maxwell establece que, “representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder. Por lo tanto, el concepto de liderazgo organizacional hace referencia a la habilidad o capacidad interpersonal del líder o el proceso a través del cual éste influye, induce y anima a los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con entusiasmo y por propia voluntad.”⁴

1.4 Características del liderazgo organizacional:

³ *Escuela Europea de Management.* (2014). Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/que-es-el-liderazgo-organizacional>

⁴ *euroresidentes.* (2017). Obtenido de <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-organizacional>

Un líder organizacional utiliza planes, se basa en procedimientos estandarizados, formaliza y utiliza la firmeza organizacional, puede incluso combinar varios tipos de liderazgo.

TEORÍAS DEL LIDERAZGO

En general las principales teorías sobre el liderazgo se pueden agrupar en relación a una serie de elementos:

En función de las características del líder:

-Teoría de los rasgos del líder (principios s.XX): un líder tiene una serie de rasgos innatos que le proporcionaban la capacidad de liderazgo, por lo tanto no se puede aprender a ser un líder, tan sólo podemos identificar a los que poseen unas determinadas características.

-Teorías del Comportamiento del líder (en los 50 y 60): un líder no se define por lo que es, sino por lo que hace. Estos estudios se centraron en qué tipo de conductas debía desplegar un líder para conseguir influir en el grupo de trabajo. De esta forma se abre la opción de que las conductas pueden ser observables y definidas, y que por tanto los líderes se pueden formar y desarrollar en base a ellas.

En función de la situación:

-Teorías de Contingencias o Situacionales(en los 60 y 70): se empiezan a estudiar los factores circunstanciales (características de los seguidores, tipo de organización, actividad a realizar, entorno...) que afectan o limitan el ejercicio del liderazgo. La propuesta principal de esta teoría es que no existe una única mejor forma de liderar, sino que el estilo de liderazgo óptimo es contingente en función de cada situación; por lo tanto estilos totalmente opuestos pueden ser efectivos en diferentes contextos organizativos. Las principales teorías en este periodo son: Teoría de la Contingencia, Teoría de las Expectativas, Teoría del Camino/Objetivo, Teoría Liderazgo Situacional (Blanchard)

Teorías actuales de enfoque integral:

-Teoría del carisma o del líder transformador: centradas en el papel del líder como agente del cambio y promotor del compromiso y motivación del equipo en tiempos y entornos difíciles. Se crea la definición de líder transformador que apela a los valores humanistas más profundos y al sentido de logro de los individuos para conseguir su participación en el cambio.

-Teoría del liderazgo participativo: Hay un cambio de paradigma y se propone que el liderazgo pertenece a los grupos y no sólo a determinados individuos. Se centra en la creencia de que todo individuo de la organización puede hacer una contribución valiosa al logro colectivo. Este modelo es especialmente interesante para las entidades de cooperación puesto que deben manejar situaciones complejas, entornos cambiantes y trabajar en red, en las que es necesaria la involucración y el liderazgo desde distintas partes de la organización.

-Liderazgo Emocional: Basada en los fundamentos de la inteligencia emocional.⁵

Liderazgo en las organizaciones

En el mundo actual lo único constante es el cambio, de ahí que los líderes deban prepararse para ser capaces de innovar, motivar y adaptarse a las nuevas e inesperadas situaciones que se presenta. En todo esto es fundamental el liderazgo organizacional.

Liderazgo autoritario

Creemos que dada nuestra experiencia en el colegio y el estilo de liderazgo que tiene podríamos catalogarlo de “Liderazgo Autocrático” Este estilo viene dado por la estructura que tiene la organización por años.

Antes de definir el concepto de liderazgo autocrático, sepamos qué significa autocracia. Autocracia proviene del griego autos (por uno mismo) y kratos (fuerza, poder, gobierno), lo que equivale a la designación del poder, la fuerza o el

⁵ *Administrar, Gestionar y Comunicar*. (1 de junio de 2014). Obtenido de <http://agmcomorg2012.blogspot.cl/2014/06/liderazgo-organizacional.html>

gobierno a una sola persona o a la designación por uno mismo del poder, la fuerza o el gobierno.

1.5 Definición de liderazgo autocrático

Estilo de liderazgo en el que hay claramente un líder que manda y gobierna al grupo, que son subordinados a él.

El poder, la fuerza y el gobierno residen en una única figura, la del líder.

Características del liderazgo autocrático

- el líder toma todas las decisiones
- no permite la participación o discusión del grupo
- el líder es el dueño de la información
- no delega responsabilidades
- fija los objetivos a cumplir
- administra premios y castigos
- tiene control sobre todo y sobre todos

Ventajas y desventajas del liderazgo autocrático

Ventajas:

- es eficiente
- se consiguen resultados a corto plazo
- es muy efectivo en situaciones estresantes o en situaciones en las que hay que tomar una rápida decisión
- se supervisa a los trabajadores, lo que disminuye la probabilidad de que los trabajadores se adormezcan o flojeen en sus tareas
- hay un control total sobre todo el proceso

- el proceso de trabajo es simplificado ya que todo pasa por la misma persona, que está al corriente de todo

Desventajas:

- puede ser frustrante y estresante para los trabajadores
- hay pocos elogios
- el líder sólo se comunica con el grupo cuando se cometen errores
- no hay participación de los empleados
- puede crear miedo en el grupo, lo que produce mayor ausentismo y menor motivación, lo que dificulta el proceso y empeora el resultado omite ideas y opiniones del grupo

Características del líder autocrático

- dominante
- exigente
- restrictivo
- firme en su carácter
- desconfía de los demás
- controlador

La experiencia demuestra que los líderes que manejan este estilo de liderazgo pueden ser desde maestros hasta dictadores, todo reside en cómo el líder maneje y perciba la situación y su posición como tal.⁶

1.6 Liderazgo democrático o participativo

⁶ *euroresidentes* . (2017). Obtenido de www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-autocratic

A diferencia del liderazgo autocrático, hoy se promueve un liderazgo más democrático, dado que es cada vez más complejo poder enfrentar los desafíos que tiene hoy la educación en Chile y el cambio cultural que tiene vivir en un país democrático y conectado con el mundo. En todo colegio se entiende hoy que alcanzar las metas estratégicas o plasmar en la vida cotidiana un proyecto educativo no dependen de una persona o de algunas personas, sino de todas las personas que forman parte de la organización, cada una tiene un rol vital que cumplir. Nadie puede quedar excluido.

Definición de liderazgo democrático

Estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo.

Además, el concepto de liderazgo democrático ha interesado mucho a la Psicología, ya que es necesario el desarrollo de ciertas habilidades y capacidades psicológicas para que se lleve a cabo.

Características del liderazgo democrático

- el líder fomenta la participación activa del grupo
- el líder agradece la opinión del grupo y no margina a nadie
- el objetivo es el bien grupal
- el líder ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones
- el líder delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo
- el líder ofrece ayuda y orientación

Ventajas y desventajas del liderazgo democrático

Ventajas:

- provoca iniciativa y mayor disposición

- estimula al sentimiento de pertenencia de grupo
- el grupo no compite, sino que se apoya para llegar al objetivo
- se generan vínculos importantes entre el grupo y con el líder
- se preocupa por el desarrollo de su equipo más que por el resultado

Desventajas:

- es un proceso lento
- es arriesgado si el líder no sabe estimular las habilidades de empatía y apoyo
- el líder debe contar con muchas capacidades asertivas y de colaboración
- se deposita mucha confianza en el grupo
- es difícil tener a todo el grupo contento

Liderazgo democrático y autocrático

Son términos totalmente contrarios.

En el liderazgo autocrático, como su nombre indica, es el líder quien decide sin consultar al grupo. Ya se ha visto que no ocurre lo mismo con el liderazgo democrático.

Por último, cabe señalar que el **liderazgo democrático en una empresa** se ha demostrado como el estilo de liderazgo que mejores resultados ha dado.⁷

1.7 Concepto de liderazgo educativo

⁷ *euroresidentes* . (2017). Obtenido de

www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-democratic

La educación es una de las bases para el buen desarrollo de un país. Las personas constantemente estamos educando y aprendiendo, por ello es de vital importancia que desde los primeros años se motive a que en los centros escolares se eduque desde un liderazgo educativo.

Al graduarse, los niños y los jóvenes en las escuelas de todo el mundo se enfrentarán a un futuro muy diferente del de las generaciones anteriores. Los avances tecnológicos y los descubrimientos científicos están acelerando de manera significativa la cantidad de conocimiento e información disponible. Ahora vivimos en una comunidad internacional cada vez más interdependiente, en la que el éxito o el fracaso de un país tiene consecuencias para muchos otros. Hay una creciente preocupación con respecto a que la función del director escolar, diseñada para la era industrial, no ha evolucionado para tratar los complejos desafíos para los cuales las escuelas preparan a niños y jóvenes a enfrentar en el siglo XXI. A medida que las expectativas de lo que los líderes escolares deberían lograr cambian, así deben hacerlo la definición y distribución de las funciones de liderazgo escolar. La planificación de la sucesión es también una alta prioridad para asegurar que se cuente con líderes escolares de buena calidad para el futuro. Este contexto rápidamente cambiante para las escuelas hace surgir una serie de temas a los cuales deben responder la política y la práctica del liderazgo escolar.

Los estándares de la enseñanza y el aprendizaje necesitan mejorar y hacerlo de manera continua para que las escuelas consigan asegurar que los niños y los jóvenes puedan ser exitosos en el futuro. Los líderes escolares desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y la capacidad de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden. Para aumentar su influencia, los líderes escolares necesitan desempeñar un papel más activo en el liderazgo educativo al:

- Supervisar y evaluar el desempeño de los maestros.
- Realizar y organizar la instrucción y la tutoría.

- Planificar la formación profesional del maestro.
- Organizar el trabajo de equipo y el aprendizaje colaborativo.⁸

Ahora bien, es necesario establecer un significado adecuado de liderazgo que sea directamente pertinente al tema educativo. Leithwood plantea el liderazgo escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”.⁹ La idea es generar un equipo de trabajo organizado a partir de un mismo propósito, además, como agrega Leithwood y Jantzi en REICE (2009) “el liderazgo educativo está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el sentido que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar...”¹⁰ El liderazgo implica al menos cinco principios: centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, una responsabilización común sobre los resultados...¹¹

En consonancia con lo expuesto, se desprende que el director como líder de una institución es el responsable de generar significados compartidos para alcanzar la calidad “la clave del proceso es el director. Se comprueba que de la calidad del director depende en gran medida la calidad del centro educativo.”¹² De esta manera el director puede potenciar y cualificar a cada trabajador ayudándoles a realizar de mejor manera la tarea cotidiana y compleja de generar aprendizaje. El desafío es constituir una verdadera comunidad de profesionales en el colegio. De ahí que lograr mejores directivos equivale a alcanzar más calidad en la enseñanza y mayores aprendizajes. Una mejora en las prácticas de la enseñanza será efectiva si son compartidas a nivel de

⁸ *Mejorar el liderazgo escolar*. (2009). Obtenido de <http://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf>

⁹ Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. (pág. 20). Santiago: Fundación Chile.

¹⁰ (CEPP, 2009): *Prácticas de Liderazgo Educativo y Resultados de Aprendizaje*, Revista Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Volumen 3, 2009.

¹¹ **Bolívar A.** El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una visión actual de sus posibilidades y limitaciones. [En línea] // *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, Vol. 9, N°2. - Universidad de Granada, España. , 2010. -

¹² **Ministerio de Educación y Cultura Uruguay** La gestión, desafío crítico para la calidad y la equidad educativa. Red de Apoyo a la Gestión Educativa, p. 15, 2012.

comunidad buscando optimizar los resultados mediante un trabajo colaborativo y mancomunado encabezado por un profesional que logre establecer las bases de la mejora en un establecimiento educacional.

El líder desempeña un papel clave en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de sus maestros, así como en el entorno o situación en los cuales trabajan. El liderazgo escolar eficaz es esencial en la eficacia y la equidad de la educación (OCDE, 2019).¹³

| Dimensiones | Prácticas del Director |
|----------------------------------|--|
| Establecer Dirección | Construir una visión compartida |
| | Fomentar la aceptación de objetivos grupales |
| | Expectativas de alto desempeño |
| Desarrollar personas | Atención y apoyo individual a los docentes |
| | Estimulación intelectual |
| | Entregar un modelo adecuado |
| Rediseñar la organización | Construir una cultura colaborativa |
| | Reestructurar |
| | Construir una relación productiva con la familia y comunidad |
| | Conectar a la escuela con su entorno |

¹³ **Concha C.**, Liderazgo Escolar: Módulo: ¿Qué competencias para el liderazgo educativo actual? .PIIE Diplomado competencias para la dirección y gestión. - 2014.

| | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| Gestionar la instrucción | Dotación del personal |
| | Proveer apoyo para la instrucción |
| | Monitoreo |
| | Evitar distracción del personal |

Fuente: "Prácticas de Liderazgo Directivo en Chile" Horn, A., et al p. 5., en base a Leithwood 2006.

En consecuencia el rol del director de un colegio es de vital importancia para poder implementar eficiente y eficazmente el proyecto educativo que se ha definido y su estilo de liderazgo harán posible mayor o menor coherencia con el ideario que el centro educativo ha definido.

2. Dimensionamiento del Establecimiento

EL COLEGIO SSCC EN UN COLEGIO PARTICULAR PAGADO DE MANERA QUE ACCEDEN A EL TODAS LAS FAMILIAS QUE CUENTAN CON LOS RECURSOS PARA PODER PAGAR LOS ARANCELES QUE ESTE HA FIJADO. ES UN COLEGIO CONFECIONAL PERTENECIENTE A LA CONGREGACIÓN CATÓLICA "SAGRADOS CORAZONES DE JESÚS Y DE MARÍA". EL AÑO 2017 CUMPLE 180 AÑOS DE EXISTENCIA.

| INSTITUCIÓN DONDE SE REALIZÓ EL TRABAJO | | |
|---|-------------------|-----------|
| Nombre de la Institución | Nombre del Rector | Dirección |

| | | |
|--|-----------------|---------------------------|
| Educacional | | |
| COLEGIO DE LOS SAGRADOS CORAZONES VLPARAÍSO-VIÑ A DEL MAR | ROBERTO SOTO | Av. Padre Hurtado 1520 |

ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DEL COLEGIO:

| | | | |
|--|--------------------------------------|---|--|
| CONGREGACIÓN DE LOS SAGRADOS CORAZONES DE JESÚS Y DE MARÍA (PADRE PROVINCIAL) | | | |
| FUNDACIÓN EDUCACIONAL DEL COLEGIO SSCC | | | |
| RECTOR | | | |
| VICERECTOR DE ADMINISTRACIÓN | | | |
| DIRECTOR ACADÉMICO | DIRECTOR DE FORMACIÓN | DIRECTOR DE CICLO BÁSICO | DIRECTOR DE CICLO MEDIO |

| | Párvulo | 1er. Ciclo | 2º Ciclo | 3er. Ciclo | Total |
|-----------------------------|---------|------------|----------|------------|-------|
| Salas de clases | 10 | 15 | 15 | 9 | 49 |
| Salas Multiuso | | 2 | 6 | 2 | 10 |
| Oficinas de entrevistas | | | | | 6 |
| Salas Especialidades | | | | | |
| Laboratorios Ciencias | | | | | 6 |
| Informática | | | | | 2 |
| Música | | | | | 3 |
| Artes Visuales | | | | | 2 |
| Artes Interpretativas | | | | | 2 |
| Tecnología | | | | | 2 |
| Salas de Inglés | | | | | 2 |
| Salas de Proyección | | | | | 2 |
| Auditórium | | | | | 1 |
| Capilla | | | | | 1 |
| Oratorio | | | | | 1 |
| Biblioteca | | | | | 1 |
| Deportes | | | | | |
| Gimnasio | | | | | 1 |
| Sala Gimnasia | | | | | 1 |
| Multicanchas | | | | | 7 |
| Cancha Futbolito | | | | | 1 |
| Cancha Fútbol | | | | | 1 |
| Camarines | | | | | 10 |

2.1 ALGUNOS LINEAMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO

La información que presentamos a continuación fue tomada de la página del colegio y está disponible para cualquier persona. El documento citado da cuenta de algunos de los fundamentos del proyecto educativo.

...hemos elaborado un Proyecto Educativo que tiene su fuente en nuestra Identidad SS.CC., basado en la convicción de que “Hemos conocido y creído en el amor que Dios nos tiene”. Así, nuestro Proyecto tiene como fundamento **“Contemplar, Vivir y Anunciar al mundo el Amor de Dios encarnado en la persona de Jesús”**. En esta afirmación, desarrollamos tres dimensiones o miradas que nos llevan a concretizar y ser testimonio de nuestra propia identidad SS.CC., centrándonos en el corazón de Jesús que nos revela el amor de Dios Padre; el valor de la persona humana como centro de la evangelización, y el

mundo como lugar donde descubrimos y anunciamos el amor que Dios nos tiene. Contemplamos, vivimos y anunciamos el Corazón de Jesús, el cual nos revela que: - Dios es un Padre cariñoso, cercano y misericordioso. - Su amor se funda en el Mensaje y el testimonio de Jesús. - Nos ama a cada uno de nosotros de manera personal, valorando la belleza y originalidad de cada uno. - Su amor es siempre gratuito y no está condicionado por nuestros méritos.

- Nos invita a su encuentro de manera especial en la Oración personal y comunitaria; en la Eucaristía, donde celebramos el amor que nos tiene; y en la Adoración reparadora, instancia en que junto a Jesús reconocemos la injusticia en el mundo y somos llamados a reparar todo aquello que ha sido dañado por el pecado humano, teniendo presente el compromiso solidario por los que más sufren a causa éste. Contemplamos, vivimos y anunciamos el valor de la persona humana como centro y núcleo de toda evangelización, que nos enseña que: - Debemos ser una comunidad humanizadora, es decir, nuestra principal preocupación es centrar la tarea en la persona. - Cada hombre y mujer es un ser que no nace para vivir solo, sino que necesita de otros, por eso fortalecemos la vida comunitaria, viviendo en un espíritu de familia, siendo comprensivos, sencillos y abiertos al diálogo, queriendo ser una Comunidad Educativa. - Miramos y formamos de manera integral a cada persona, buscando entregar equilibradamente contenidos y experiencias; sentimientos, rigor intelectual y reciedumbre moral.

- Formamos para que cada persona pueda desplegar todas sus capacidades y ser constructores y transformadores del mundo. - Nos comprometemos con la promoción humana defendiendo la dignidad de cada hombre y mujer, y **rechazando aquellas situaciones que fomentan el materialismo, individualismo, la desigualdad, la injusticia y marginación.** - Comprendemos la persona como ser co-responsable de los demás, que ve en el otro a su “prójimo” a quien debe cuidar y valorar. Contemplamos, vivimos y anunciamos que en el mundo Dios nos regala su gran amor, descubriendo que: - Tenemos una mirada

optimista del mundo, ya que es un regalo de Dios y nos invita a reconocer su presencia en la propia historia humana

- Nuestra tarea educativa está al servicio de la sociedad y como colegio buscamos la promoción de la persona y el progreso de la sociedad. - Nos abrimos e insertamos en el mundo y en la Iglesia desde la propuesta de los valores del Evangelio que humanizan al ser humano. Estamos llamados a vivir no aislados, sino en el mundo. Allí descubrimos el rostro de Dios que nos interpela con una palabra siempre nueva. - Con una presencia crítica, denunciante y transformadora, anunciamos la presencia del Reino, especialmente en aquellas situaciones marcadas por la injusticia, la marginación y la exclusión. - **Buscamos educar para la justicia, la igualdad y la integración social urgidos por un mundo más justo en solidaridad con los pobres.**

2.2 ¿A QUIÉNES ESTÁ ORIENTADO EL

PROYECTO EDUCATIVO S.S.C.C.?

Un Colegio con la identidad de los SS.CC., está llamado a ser una Comunidad Educativa. Ser un Colegio SS.CC. es ser una comunidad de personas, donde se complementan la vida en fraternidad y el ambiente de cordialidad, y donde lo organizacional nos hace responsables de los recursos, de sus fuentes y de sus resultados, permitiendo al Proyecto Educativo y a quienes lo componen, ser validados en el tiempo y poder así responder a los principios y fundamentos de nuestra identidad. Definiéndonos como Comunidad Educativa es posible afirmar con certeza que estamos promoviendo una educación evangelizadora a todo nivel: profesores, niños y jóvenes, familias: papás, mamás y apoderados(as) ss.c.c., administrativos, y auxiliares.

Buscamos desarrollar: A- NIÑOS Y JÓVENES Que descubran a Dios en su corazón, su verdadera identidad de hombres y mujeres, y que reconozcan en su propia vida la certeza de que Dios los ama y los llama a ser felices.

En síntesis: Deseamos formar hombres y mujeres de firmes convicciones cristianas, con profunda vocación de servicio, críticos y solidarios, dispuestos a construir un mundo más justo. Al mismo tiempo, con señorío sobre sí, con autodominio y autoexigencia y que busquen la excelencia en todo su actuar. Buscamos preparar a nuestros alumnos con las competencias del mundo de hoy y con la inquietud por responder y anticiparse a los desafíos futuros.

En síntesis Familias que sepan que éste es un Colegio de Iglesia, que para cumplir su misión, se inspira en el Evangelio de Jesús, en las Orientaciones sobre educación que emanan de la Iglesia Católica y en las Orientaciones y Opciones Pastorales de la Congregación de los SS.CC. Nuestro Proyecto Educativo, acorde con los lineamientos de la Iglesia, estima que los padres son los primeros educadores y que por lo tanto, no pueden marginarse del Proceso Formativo de sus hijos.

En síntesis: Profesores que sean verdaderos guías y facilitadores del proceso educativo de niños y jóvenes, que acompañen y favorezcan el desarrollo integral de éstos, descubriendo en la Iglesia un espacio para un compromiso personal con el Señor, viviendo su vocación pedagógica como parte de la misión y vocación recibidas en el bautismo.

En síntesis: Personas comprometidas con nuestra propuesta educativa, que apoyen y acompañen en forma permanente la vida escolar, participando activamente en la vida de la comunidad de la cual forman parte, eficientes y responsables en las acciones que se emprenden.

2.3 ¿CÓMO SE VIVE NUESTRO PROYECTO EDUCATIVO?

Una educación al estilo SS.CC. que se traduce en una educación:

A- CUYO CENTRO ES LA PERSONA: Nuestros alumnos y alumnas son, ante todo, sujetos activos en su proceso de aprendizaje considerando características de edad y sexo. Por eso nos preocupamos por fortalecer la autoestima, autonomía y la educación de la voluntad en toda su etapa de educación escolar. Respetamos y valoramos a cada persona, sin discriminación alguna, protegiendo y defendiendo la dignidad de cada cual. De este modo atendemos con especial cuidado a la vocación personal de cada niño y joven, con el fin de que su opción fundamental de vida llegue a delinarse lo mejor posible al término de la enseñanza media y puedan así ser transformadores de un mundo mejor.

B- INTEGRAL EN EL DESARROLLO DE LA PERSONA: Donde los alumnos puedan alcanzar una comprensión holística, más bien que a la adquisición de datos y habilidades aisladas. Formamos alumnos y alumnas sujetos de su propio desarrollo, creciendo armónicamente en todas las dimensiones de la personalidad y en la pluralidad de los conocimientos del saber hasta dar lo mejor de sí mismos. De esta manera, formamos hombres y mujeres que, integrando contenidos y experiencias, sentimientos, rigor intelectual y reciedumbre moral puedan, en el desarrollo de su vocación personal, ser buscadores de la verdad y un aporte al bien común.

C- DE EXCELENCIA EDUCATIVA: Entendiendo por ella la capacidad de descubrir los talentos y aprender a hacerlos producir al máximo, orientado al servicio de los demás y a la transformación de la sociedad. Evaluamos el logro académico incorporando conceptos, habilidades, actitudes y acciones desde una perspectiva integral, para no reducir la excelencia académica al mero cumplimiento de calificaciones u otras metas. Educamos en la valoración de las diferencias individuales en las experiencias colectivas apoyando a los alumnos y alumnas en la superación de sus debilidades.

D- DESDE UNA METODOLOGÍA DINÁMICA, FLEXIBLE, PARTICIPATIVA Y TRANSDISCIPLINARIA: Con un currículum dinámico y flexible, capaz de ajustarse permanentemente y de manera adecuada a los cambios y exigencias sociales, a los requerimientos de la educación y a las necesidades e intereses de los propios alumnos. Posibilitamos una conducción del proceso educativo siempre en diálogo con las necesidades que emergen de la vida educacional y social. En este sentido, educamos alumnos y alumnas para que sean sujetos responsables de su propio desarrollo en los espacios educativos y en las decisiones en que él o ella estén involucrados. Fomentamos una educación participativa en sentido comunitario, invitándolos a ser protagonistas en las decisiones de actividades y proyectos escolares que les son pertinentes. Educamos desde una mirada transdisciplinaria del aprendizaje, donde cada alumno y alumna se va formando de manera coherente y en sintonía desde las distintas áreas del aprendizaje (científico, humanista, artístico, deportivo), reconociendo y desarrollando conocimientos, habilidades, actitudes y acciones.

E- ABIERTA AL MUNDO: Formamos alumnos y alumnas de mente abierta, capaces de escuchar y dialogar, personas tolerantes y respetuosas de la opinión de los demás, sin que ello signifique relativizar los grandes valores cristianos. Para eso formamos en la conciencia social y el espíritu crítico, abiertos a la realidad y los desafíos del mundo actual.

F- COMPROMETIDA CON EL MUNDO: Abiertos al mundo nos comprometemos con él con espíritu profético, anunciando la presencia del Reino de Dios y denunciando todo aquello que atente contra la dignidad de cada ser humano. Inculcamos un espíritu de solidaridad, tolerancia, sentido de justicia y verdad, con sentido de pertenencia a un pueblo, valorando la convivencia democrática.

G- CUYA FUENTE ES EL EVANGELIO DE JESÚS: Nuestra educación SS.CC. consiste en Educar Evangelizando, es decir, en poner a Jesús en el centro del Proyecto Educativo, no en la declaración sino en la evidencia diaria en el colegio. **Nuestra tarea permanente consiste en formar verdaderos cristianos y**

ciudadanos para el mundo de hoy. Educar Evangelizando forma parte y contribuye a la misión de la Iglesia donde encontramos nuestra verdadera justificación. Como colegio de Iglesia reconocemos la importancia decisiva de la Educación en la vida del hombre y el impacto que ésta tiene, cada vez mayor, en el progreso social contemporáneo. De ahí que nuestro Colegio se inserta en la obra educativa de la Iglesia. En nuestro Proyecto Educativo SS.CC. se funda armónicamente fe, cultura y vida, es decir, toda la actividad educativa encuentra su centro e identidad porque está orientada, organizada y realizada con miras a evangelizar.

Finalmente, la acción de la Congregación de los SS.CC. es intensa, fecunda y diversa, atendiendo a las necesidades de la Iglesia Chilena y buscando ser fiel a lo más genuino del carisma fundacional. Esta tarea está plenamente vigente hoy para nosotros en el horizonte del nuevo milenio cristiano que estamos iniciando. Necesitamos hacer visible hoy la creatividad que inspiró a nuestros Fundadores a responder a los desafíos de su época, difícil y turbulenta. Los tiempos actuales tampoco son fáciles. Necesitamos recoger de ellos la antorcha de una fe viva y ardiente, que nos anime a confiarnos en Dios, en su misericordia, como el único fundamento seguro, y de este modo ser capaces de no vacilar ante las grandes tareas que nos corresponde a todos realizar en comunidad. Nuestro Proyecto Educativo SS.CC., si bien es una respuesta ante los distintos requerimientos que provienen de la educación y la sociedad, al mismo tiempo pretende anticiparse ante los nuevos desafíos y tareas que nos exige el mundo de hoy. En este sentido, el espíritu de fondo que está en nuestro **Proyecto Educativo es el compromiso permanente de formar niños y jóvenes íntegros, capaces de ser testimonios de haber sido formados en la espiritualidad de los Sagrados Corazones, y puedan así, ser hombres y mujeres constructores de un mundo más justo, más humano y solidario.**

UNA OPCIÓN DE CONVIVENCIA SS.CC. En el contexto del Proyecto Educativo SS.CC hemos concretizado una opción de Convivencia Escolar SS.CC. y consensuado las normas disciplinarias que regulan, fortaleciendo la búsqueda de

un camino de vida en fraternidad y un ambiente de cordialidad en el cual el diálogo ejerza un rol fundamental, preparándonos para asumir los conflictos y cultivar los valores declarados en nuestra misión, construyendo así una auténtica comunidad educativa SS.CC. Los desafíos que nos proponemos como comunidad escolar requieren que todos los integrantes de ella – profesores, alumnos, familias, apoderados, administrativos y auxiliares – nos hagamos responsables de la formación valórica de nuestra identidad. Pretendemos formar niños y jóvenes que aprendan a vivir juntos; “comprometiéndose en una doble misión: enseñar la diversidad y la búsqueda de las semejanzas e interdependencia entre todos los seres humanos, reconociendo que es urgente y necesaria la presencia del otro para la integridad de nuestro propio desarrollo. Queremos aprender a convivir, realizando proyectos comunes, preparándonos para asumir los conflictos y cultivando los valores de la fraternidad, solidaridad, respeto y responsabilidad” (1). Que aprendamos a vivir con los demás, siendo testimonio de actitudes coherentes con dichos valores.

CLIMA SOCIAL Y CONVIVENCIA EN EL CONTEXTO ESCOLAR

El clima escolar está conformado por las percepciones, opiniones, sentimientos, acciones y relaciones de todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar. La actitud con que compartimos, actuamos y nos relacionamos en este contexto, es lo que llamamos “convivencia”. **CONVIVENCIA:** “el acto de compartir experiencias cotidianas en un espacio determinado y período de tiempo significativo para la vida de las personas” (2). Por tanto, **CONVIVENCIA ESCOLAR**, es aquella experiencia cotidiana que ocurre al interior de la comunidad escolar. La convivencia escolar positiva, facilita tanto el logro de los objetivos personales y grupales, facilita el bienestar y el desarrollo psicosocial de cada uno de los miembros de una comunidad educativa: docentes, estudiantes, directivos, administrativos, auxiliares, apoderados

Clima Social Nutritivo: Es reconocido porque:

- Reconoce explícitamente los logros y talentos individuales de cada uno de sus miembros.
- Considera los errores como una oportunidad de aprendizaje.
- Promueve la búsqueda de nuevas alternativas de solución de conflictos.
- Da sentido de pertenencia.
- Promueve un

ambiente adecuado para la expresión de emociones. · Promueve la percepción de un clima justo y seguro. · Promueve las relaciones cooperativas y solidarias. · Otorga igualdad de oportunidades a los distintos miembros de la comunidad. · Declara y exige la resolución no violenta de conflictos.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS ¿Quiénes Somos?

El **Colegio de los Sagrados Corazones, Padres Franceses**, fue fundado en la ciudad de Valparaíso el 30 de mayo de 1837, cuando el Ilustre Cabildo de esta ciudad, en pleno, le concedió la licencia para formar un establecimiento educacional.

De esta manera, con 25 alumnos y sencillas salas de clases, en una casa del barrio La Matriz, tres religiosos de la Congregación de los Sagrados Corazones, iniciaban esta tarea, convirtiéndose en el primer colegio particular - religioso en Sudamérica.

Hoy 179 años después, en un nuevo y gran edificio, con cifras muy distintas de alumnos y profesores, el colegio se apresta a seguir caminando en una nueva etapa de su historia.

Tradición e innovación se unen en este Colegio, que inicia el siglo XXI con un proyecto educativo integral, sustentado en la excelencia y calidad educativa.

En el Colegio de los Sagrados Corazones Padres Franceses formamos jóvenes líderes, íntegros y solidarios, capaces de responder con valores, excelencia y calidad a los desafíos del mundo actual, desarrollando todos sus talentos.

Actualmente estamos celebrando 179 años de historia y tradición que avalan nuestra propuesta educativa. De nuestras aulas egresan generaciones de hombres y mujeres con el sello de los Sagrados Corazones; líderes, solidarios, comprometidos y con un gran sentido del compañerismo. Nuestros ex alumnos alcanzan posiciones de liderazgo en la sociedad, son profesionales, empresarios,

políticos y artistas que buscan transmitir los valores que adquirieron en sus años de formación en el Colegio.

Nos comprometemos con la formación integral de nuestros alumnos, con actividades complementarias psicoeducativas, pastorales, deportivas, artísticas y tecnológicas, que les permita realizarse con alegría y compromiso en las más diversas áreas del conocimiento y desarrollo humano.

Buscamos que nuestros alumnos sean actores de su proceso de formación y aprendizaje. Las actividades organizadas y ejecutadas por los alumnos son una parte muy importante del currículum.

Hoy contamos con la mejor infraestructura de la región, en una ubicación privilegiada y segura que acoge a nuestros alumnos en su "segunda casa".

El Colegio de los Sagrados Corazones, Padres Franceses, se ha consolidado como una Institución reconocida, con una población de más de 1000 alumnos y alumnas en los niveles de educación: preescolar, básica y media.

Fundación SS.CC.

***Directorio de la Fundación Educacional Colegio de los Sagrados
Corazones
Valparaíso - Viña del Mar***

Objeto de la Fundación:

Establecer, sostener, desarrollar, apoyar y fiscalizar la actividad educacional y formativa en el Colegio de los Sagrados Corazones de Valparaíso-Viña del Mar, conforme a los lineamientos del Proyecto Educativo, rigiéndose asimismo por las enseñanzas del Magisterio de la Iglesia Católica, en especial del Episcopado de Chile, por los documentos oficiales y orientaciones que establezca la Congregación y por las normas que dicte su Directorio.

2.4 Congregación de los SS.CC.

La Congregación de los Sagrados Corazones es una Congregación religiosa de derecho pontificio, es decir, aprobada por la Santa Sede. Su nombre oficial es Congregación de los Sagrados Corazones de Jesús y de María y de la Adoración Perpetua del Santísimo Sacramento del Altar.

- Nace en Francia, en la ciudad de Poitiers, en 1800. La aprobación formal fue dada por el Papa Pío VII en 1817. Los Fundadores son Pierre Coudrin y Henriette Aymer de la Chevalerie.
- Es una sola Congregación de religiosos y religiosas que comparten un mismo carisma y una misma misión, aunque cada rama disfruta de personalidad jurídica autónoma. También hay una rama secular, formada por personas —fundamentalmente laicos— comprometidos con el espíritu de la Congregación.
- Está presente en más de 30 países, en los cinco continentes. Sus gobiernos generales tienen su sede en Roma.
- Los Hermanos llegan a Chile en 1834. Constituyen la Provincia Chilena de los SS.CC., formada actualmente por 70 hermanos.
- En la rama de los hermanos, se reconoce como una comunidad de religiosos que quieren centrar su vida en: "Contemplar, Vivir y Anunciar al Mundo el Amor de Dios encarnado en Jesús". Contemplar el Amor de Dios a partir de una experiencia religiosa profunda, centrada en la amistad con Jesús. Por eso, son tan importantes la celebración eucarística y la adoración contemplativa, donde busca participar de los sentimientos de Jesús ante el Padre y ante el mundo en un proceso de conversión continua. Vivir el Amor de Dios, especialmente por una vía de fraternidad intensa, con sencillez y espíritu de familia, abiertos a todos los pueblos. Anunciar el Amor de Dios mediante la misión evangelizadora y reparadora, especialmente en medio de los marginados, afligidos y los que no conocen el Evangelio, buscando transformar el corazón y construyendo un mundo más justo en solidaridad con los más pobres.

- La misión de la Congregación se desarrolla a través de diversos apostolados, principalmente en colegios, parroquias y pastoral de juventud.
- La misión evangelizadora ha constituido la razón de ser de los hermanos y hermanas de la Congregación desde su fundación. Desde sus inicios, la Iglesia le encomendó el acompañamiento de la Polinesia Francesa y, en su camino hacia estas islas del Pacífico, los hermanos llegaron al Puerto de Valparaíso donde se les solicitó prestar servicio, desde la tarea educativa, en la naciente República de Chile. En 1837, a sólo tres años de su llegada al país, los hermanos fundan el Colegio SS.CC. de Valparaíso. Posteriormente, en 1849, fundan en Santiago (Alameda), en 1911 en Concepción, en 1920 en Viña del Mar y en 1955 se funda el Colegio de Manquehue.

Carisma y Espiritualidad:

Los aspectos centrales de la espiritualidad SS.CC. a través de los que aportaremos a la formación de nuestros estudiantes son:

a) Centralidad de la persona de Jesús. Debe ser el centro del quehacer educativo, de tal forma que se comprenda al Colegio como un espacio de evangelización, es decir, como un lugar para el anuncio del evangelio, que es la Buena Nueva de Jesús, el Cristo, Hijo de Dios (Mc 1,1), acompañando y formando a la comunidad para una vida más plena.

En este sentido, nos parece fundamental desarrollar la dimensión contemplativa de nuestra comunidad, a través de la oración, la adoración, la eucaristía y la lectura orante de la palabra. Favoreciendo las condiciones para el encuentro personal con Jesús, fuente de amor, de gratuidad, de alabanza y de la alegría de creer.

"María ha sido asociada de una manera singular a este misterio de Dios hecho hombre y a su obra salvadora: es lo que se expresa en la unión del Corazón de

Jesús y del Corazón de María" (Constituciones de la Congregación de los Sagrados Corazones. Capítulo I, número 2).

b) La opción por los pobres y la búsqueda del reino de Dios y su justicia. Buscar que los jóvenes en sus vidas y en sus proyectos personales incluyan la pregunta por el otro. Que tengan una preocupación permanente por los demás y, particularmente, por los más pobres. Invitándolos a cuestionar sus propias seguridades, en vistas a construir un mundo más justo y más humano para todos.

La Congregación de los SS.CC. nos propone que "donde vivamos y trabajemos, estemos cerca y junto a los hermanos más pobres y marginados, con quienes el Señor se identificó. Y lo hagamos siempre teniendo en cuenta que el Proyecto de Dios es la comunión de sus hijos, comunión que hace intolerable la injusticia tan escandalosa de nuestro mundo" ("Cuatro Énfasis de Nuestra Tarea en los Colegios de los SS.CC." Exposición del Provincial, padre Sergio Pérez de Arce A., a los Consejos Directivos de los Colegios de los Hermanos. Santiago, 13 de agosto de 2007).

Aspiramos a que nuestros estudiantes tomen conciencia de que la celebración eucarística y la adoración contemplativa nos recuerdan la urgencia de trabajar en la transformación del mundo según los criterios del evangelio y nos dan la fuerza para poder llevarlo a cabo.

c) La fraternidad y el espíritu de familia. Este valor se fundamenta en la entrega de Cristo, "Él es quien nos hace hermanos al llamarnos a su seguimiento y al dar la vida por nosotros" (Ob.Cit. "Cuatro Énfasis...", página 2), identificándonos como hijos de un Padre común. La fraternidad declarada y reconocida como un valor debe ser capaz de transformar las relaciones interpersonales, la convivencia y el trabajo en común, haciendo posible que nos miremos como hermanos, hijos de un mismo Padre, y que nos tratemos como tales.

2.5 RESULTADOS DEPORTIVOS AÑO 2016:

INFORME JEFE DE DEPARTAMENTO DE DEPORTE:

Junto con saludar, les cuento que nuestro colegio nuevamente se coronó **Campeones Generales de Categoría Básica Varones en Olimpiadas** deportivas de Viña del Mar. Título que se obtiene al ser el colegio que logra mayor cantidad de puntos entre los cerca de cien colegios participantes de esta categoría.

Se logró en 12 categorías estar entre los 3 primeros lugares en estas olimpiadas:

- Campeón Voleibol Varones, Enseñanza Media.
- Campeón Voleibol Damas, Enseñanza Media.
- Campeón Fútbol Damas, Enseñanza Media.
- Segundo Lugar Atletismo Damas, Enseñanza Media.
- Segundo Lugar Atletismo Varones, Enseñanza Media.
- Tercer lugar Básquetbol Varones, Enseñanza Media.
- Tercer lugar Fútbol Varones, Enseñanza Media.
- Campeón Tenis Varones, Enseñanza Básica.
- Campeón Voleibol Varones, Enseñanza Básica.
- Campeón Voleibol Damas, Enseñanza Básica.
- Segundo Lugar Fútbol Varones, Enseñanza Básica.
- Segundo lugar Atletismo Damas, Enseñanza Básica

También se logró una destacada participación durante todo el presente año en los torneos de las distintas disciplinas adecop, donde nuestro colegio logró los siguientes lugares:

- Campeón Nivel 3, Gimnasia.
- Campeón preparatoria, Básquetbol.
- Campeón superior, Fútbol Varones.
- Campeón superior, Fútbol Damas.
- Campeón superior, Voleibol Damas.
- Campeón Infantil 1º Semestre, Voleibol Damas.
- Campeón infantil 2º Semestre, Voleibol Damas.
- Campeón Intermedia, Voleibol Damas.
- Segundo lugar Nivel 2, Gimnasia.
- Segundo lugar Juvenil, Gimnasia.
- Segundo lugar Superior, Básquetbol.
- Segundo lugar Infantil, Fútbol Damas.
- Tercer lugar Nivel 1, Gimnasia.
- Tercer lugar Intermedia, Básquetbol.
- Tercer lugar Preparatoria, Atletismo.

2.6 RESULTADOS ACADÉMICOS PSU 2016:

| | |
|--|--------|
| Nº Estudiantes Colegio que rindieron PSU | 105 |
| NEM | 626 |
| RANKING | S. INF |
| LENGUAJE | 627 |
| MATEMÁTICAS | 635,2 |
| PROMEDIO PSU | 631,1 |
| CIENCIAS (53 ALS.) | 659,5 |
| CIENCIAS SOCIALES (59 ALS.) | 652,6 |

Los resultados académicos y deportivos dan cuenta de un buen nivel de logro coherente con la trayectoria académica de los alumnos. Estos niveles de desempeño se mantienen históricamente y dan cuenta del posicionamiento del colegio como una institución que ofrece una educación de calidad. Aunque siempre es posible mejorar los resultados en estas mediciones, creemos que uno de los focos que hará posible esta mejora está directamente relacionado con generar un cambio de paradigma en el estilo de liderazgo que mantiene la institución.

3. Análisis del Diagnóstico Situacional

CRONOGRAMA DE TRABAJO

1. Asamblea Sindical define realizar encuesta de clima laboral.
2. Se constituye un equipo responsable formado por dos profesores.
3. Se constituye un equipo de apoyo, un representante de cada estamento del sindicato.
4. Se realiza la encuesta de clima laboral a los miembros del sindicato.
5. Se presentan los resultados de la encuesta de clima a la dirección del colegio, a los miembros del sindicato y al presidente de la fundación.
6. Se realiza jornada de análisis de los resultados de la encuesta de clima.

FECHAS DEL PROCESO

| JULIO | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|----------------------|---------------------------------------|---|
| 13 | 13-23-30 | 7-21-28 |
| Decisión asamblea | Formar comisión, crear encuesta | Contestar encuesta, Presentar resultados Jornada de análisis |

- Número de encuestas respondidas: 105.

- Porcentaje de realización correcta: 94,57%
- Personal masculino 35 personas
- Personal femenino 70 personas.

ENCUESTA DE 109 PREGUNTAS SOBRE EL CLIMA LABORAL EN EL COLEGIO CON ÉNFASIS EN LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO.

CONCEPTO DE CLIMA

- Conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre diferentes temas.
- Construcción producto de la autorreflexión de la organización sobre su acontecer.
- Autoobservación que realizan los miembros sobre su propia experiencia organizacional.
- Para que esta reflexión se constituya en un elemento del sistema organizacional, el clima debe ser incorporado y tratado en el decidir organizacional.

LA ENCUESTA CONSIDERA CORTES EN LOS SIGUIENTES RANGOS:

AÑOS DE SERVICIO EN EL COLEGIO:

| | | | |
|-----------------|--|----------------|--|
| DE 1 A 5 AÑOS | | DE 6 A 10 AÑOS | |
| DE 11 A 15 AÑOS | | MÁS DE 15 AÑOS | |

SEXO:

| | | | |
|----------|--|-----------|--|
| FEMENINO | | MASCULINO | |
|----------|--|-----------|--|

ÁREA EN EL QUE TRABAJA:

| | | | |
|---------------------------|--|--|--|
| ASISTENTE DE LA EDUCACIÓN | | ASISTENTE DE PÁRVULOS Y PRIMEROS BÁSICOS | |
| DOCENTE | | DIRECTIVO | |
| ADMINISTRATIVO | | PERSONAL DE SERVICIO | |

MEDIDAS DE LOS 109 ITEMS DE LA ENCUESTA:

- Escala de acuerdo de 7 puntos para evaluar cada ítem: totalmente de acuerdo, de acuerdo, medianamente de acuerdo, totalmente en desacuerdo, no observado
- Respuestas positivas promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas entre totalmente de acuerdo y de acuerdo.
- Respuestas negativas promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas de totalmente en desacuerdo.
- Respuestas entendidas como “atención”: promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas correspondientes a medianamente de acuerdo.

- Respuestas entendidas como nulas: promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas correspondientes a no observado.
- Escala de acuerdo de 7 puntos para evaluar cada ítem: siendo uno la evaluación más negativa, y siete la evaluación más positiva. Dentro del management empresarial el valor intermedio (en este caso cuatro), se considera como una puntuación a mejorar, ya que se entiende que un profesional no se podrá mantener a través del tiempo con una puntuación media de cuatro sobre siete.
- Respuestas positivas (color verde): promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas entre cinco y siete.
- Respuestas negativas (color rojo): promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas entre uno y tres
- Respuestas entendidas como “atención” (color naranja): promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas correspondientes a cuatro

CONSECUENCIAS DE LOS DIFERENTES NIVELES DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA

- ❖ **10% Excelencia:** Existe un funcionamiento saludable en la compañía.
- ❖ **11 – 19 % Cuestiones menores:** Se necesitan sólo unos pocos ajustes culturales o estructurales para funcionar de manera correcta.
- ❖ **20 – 29% Cuestiones significativas:** Son necesarias transformaciones a nivel de cultura y de estructura, con la necesidad de herramientas a nivel de liderazgo tales como Coaching o Mentoring
- ❖ **30 – 49% Cuestiones críticas:** Son necesarias transformaciones a nivel de cultura y de estructura, con cambios a nivel del equipo de liderazgo y herramientas para la organización en torno al liderazgo personal, de equipos y organizacional.

❖ **50% Ambiente tóxico:** Es necesaria una reflexión por parte de toda la organización. Trabajar y diseñar en el futuro que se desea. Existencias de comisiones de apoyo interno y herramientas externas como el Mentoring. Este estado pone en riesgo la salud de las personas que están dentro de la organización.

METODOLOGÍA UTILIZADA

- Modelo de clima cuyo origen es el DO de la cultura organizacional (E. Shein).
- De validez internacional y aplicado en cientos de instituciones, varias de ellas del ámbito de la educación.
- Cuestionario de clima de 109 preguntas que inquieren en 11 factores y 3 dimensiones subyacentes.
- Las preguntas se reparten en forma secuencial en el cuestionario quedando los diferentes factores y dimensiones presentados uno tras otro en toda la prueba.
- La prueba utiliza una escala Likert de 5 opciones en el continuo totalmente de acuerdo – no observado con la afirmación. En el caso de la encuesta, siendo uno no observado y 7 muy de acuerdo.
- Para las inferencias estadísticas que permitan establecer diferencias significativas entre sub muestras se utilizan pruebas estadísticas (tamaño muestral, margen de error, diferencias significativas pro varianza entre sub muestras).

Psico-sociales (Principal característica es que dependen de los hábitos, aprendizajes, conductas y actitudes de las personas y grupos [cultura], por lo tanto son posibles de mejorar con re aprendizaje)

- Liderazgo:
- Comunicación
- Perspectivas de progreso y desarrollo
- Cooperación entre unidades
- Respaldo Organizacional
- Organización del Trabajo

Físico y administrativos

- Espacio físico y seguridad
- Claridad Organizacional
- Beneficios y remuneraciones

Individuales

- Motivación por el trabajo
- Identificación con la Institución

¿Qué percepción mide?

Psicosociales:

Liderazgo La supervisión técnica y humana a que tienen acceso las personas.

Comunicación:

La cantidad, calidad y oportunidad de la información que se entrega, la credibilidad que se le da y la necesidad de mejorar el traspaso de la información.

Perspectivas Sobre Progreso y Desarrollo:

Las posibilidades de aumentar el nivel de conocimientos y destrezas para lograr mayor desarrollo.

Cooperación entre unidades:

La disposición al trabajo en equipo, voluntad de compartir información, forma en que se resuelven los conflictos entre unidades de trabajo y percepción de unión.

Respaldo Organizacional:

El sentimiento de confianza y apoyo mutuo que el personal percibe de la empresa.

Organización del Trabajo:

La distribución del trabajo, ritmo y nivel de exigencias que se hace.

Físico Administrativos:

Ambiente Físico y Seguridad:

La apreciación que el trabajador tiene sobre las condiciones de seguridad y ambiente físico en relación a su lugar de trabajo.

Remuneraciones

Lo equitativo y ajustado a la realidad que se encuentra su remuneración, y el grado de conformidad.

Claridad Organizacional

Respecto de cuán bien definidos, organizados y estructurados están los cargos; y el conocimiento que el personal tiene de los objetivos y metas de su unidad.

Beneficios

El conocimiento sobre las políticas de bienestar social, su grado de adecuación y la posibilidad de participación en actividades socio-recreativas.

Individuales

Motivación por el Trabajo:

El significado que el trabajo tiene para la persona, y la posibilidad de poner en juego todas sus habilidades, y la retroalimentación que su trabajo le da acerca del propio desempeño.

Identificación con la Institución:

El grado en que el personal se ha incorporado afectivamente a su Institución y el grado hasta el cual ha hecho propios los objetivos de ésta.

| Proceso Cuantitativo | Proceso Cuantitativo | Proceso Cuantitativo |
|--------------------------------------|--|---|
| RESULTADOS DEL CUESTIONARIO INDICA | REUNIONES DE RETROALIMENTACIÓN CLARIFICA | AMBOS PROCESOS SON NECESARIOS PARA DETERMINAR |
| QUÉ | POR QUÉ | CÓMO |
| QUÉ ESTÁN PENSANDO LOS COLABORADORES | POR QUÉ SIENTEN QUE SUCEDE DE ESA FORMA | CÓMO PUEDEN O DEBERÍAN RESPONDER LOS JEFES |
| SURVEY FEEDBACK | SURVEY FEEDBACK | PLAN DE ACCIÓN |

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

T D M E N
A A D DA O
A

1. Liderazgo:

- 1 Creo que la dirección es un vivo ejemplo de liderazgo basado en los valores institucionales.
- 2 Mis jefes directos me animan a aportar iniciativas para la mejora de mis funciones.
- 3 Recibo retroalimentación de mi Jefe de Departamento, transfiriéndome de forma positiva información sobre mi aporte en el área o departamento y cómo mejorarlo.
- 4 Recibo retroalimentación de la Dirección del Primer Ciclo transfiriéndome de forma positiva información sobre mi aporte en el área o departamento y cómo mejorarlo.
- 5 Recibo retroalimentación de la Dirección del Segundo y Tercer Ciclo transfiriéndome de forma positiva información sobre mi aporte en el área o departamento y cómo mejorarlo.
- 6 Considero necesario un sistema que me ayude a ver cuáles son mis puntos de mejora, qué realizo bien y qué puntos debo mejorar (Sistema de Evaluación de Desempeño).
- 7 Pienso que la Dirección Académica identifica las necesidades a las que se enfrenta en las diferentes áreas del colegio (coordinaciones académicas, departamentos, etc.) y orienta su acción en busca de satisfacerlas.
- 8 Pienso que la Dirección de Formación identifica las necesidades a las que se enfrenta en las diferentes áreas del colegio (psicología, orientación, pastoral, deportes, talleres y escuelas) y orienta su acción en busca de satisfacerlas.

- 9 Pienso que la Vicerrectoría de Administración identifica las necesidades a las que se enfrenta en las diferentes áreas del Colegio (administración, servicios, etc.) y orienta su acción en busca de satisfacerlas.
- 10 Considero que la Dirección Académica es competente.
- 11 Considero que la Dirección de Formación es competente.
- 12 La dirección del Colegio comunica regularmente y de manera directa a los empleados las noticias buenas y malas.
- 13 A la Rectora se le reconoce su capacidad de liderazgo y conducción.
- 14 A la Directora de Formación se le reconoce su capacidad de liderazgo y conducción.
- 15 A la Directora de Académica se le reconoce su capacidad de liderazgo y conducción.
- 16 Al Vicerrector de Administración se le reconoce su capacidad de liderazgo y conducción.
- 17 Considero que la Vicerrectoría de Administración es competente.

2.- Comunicación:

- 18 La información se transmite entre las diferentes áreas en forma transparente y fluida.
- 19 La información oficial se transmite adecuada, formal y oportunamente.
- 20 Dispongo de canales de comunicación y participación para hacer mis aportes personales.
- 21 Me siento libre para expresar mis opiniones por los canales formales de la Institución.
- 22 La comunicación entre pares es sincera.
- 23 La comunicación entre la Rectora y los funcionarios es abierta, sincera y oportuna.
- 24 La comunicación entre la Dirección Académica y los funcionarios es abierta, sincera y oportuna.

- 25 La comunicación entre la Dirección de Formación y los funcionarios es abierta, sincera y oportuna.
- 26 La comunicación entre la Vicerrectoría de Administración y los funcionarios, es abierta, sincera y oportuna.

3.- Perspectivas sobre el Progreso y Desarrollo

- 27 La formación que se me ofrece me ayuda al desempeño de mis funciones.
- 28 Puedo elegir los ámbitos en los que deseo formarme.
- 29 Tengo la oportunidad de desarrollar mi labor en diferentes campos que me resulten interesantes.
- 30 Puedo optar a desarrollarme profesionalmente dentro del Colegio.
- 31 Tengo la oportunidad de desarrollar mis capacidades en mi trabajo diario.
- 32 Me considero implicado en los planes de mejora del Colegio.
- 33 La Dirección del Colegio promueve el orden, eficiencia, productividad, calidad y excelencia.

4.- Cooperación entre Estamentos

- 34 Las diferentes áreas del Colegio (Administrativa, Académica y de Formación), trabajan en forma coordinada.
- 35 El Personal coopera cuando se realizan actividades a nivel de colegio o interdepartamentales.
- 36 Considero que el Colegio, posee un buen clima de trabajo.
- 37 Puedo acceder a los miembros de la Dirección Académica cuando es necesario.
- 38 Puedo acceder a los miembros de la Dirección de Formación cuando es necesario.

- 39 Puedo acceder a los miembros de la Vicerrectoría de Administración cuando es necesario.
- 40 Existe la idea de cohesión entre todo el personal del colegio (personal auxiliar, asistentes de la educación, administrativo, docente y el equipo directivo).
- 41 Dispongo de espacios físicos para coordinarme con mis compañeros y definir acciones y procedimientos internos.
- 42 Dispongo de tiempos para coordinarme con mis compañeros y definir acciones y procedimientos internos.

5.-Respaldo organizacional

- 43 La Rectoría toma decisiones pensando en las necesidades del personal.
- 44 El Equipo Directivo toma decisiones pensando en las necesidades del personal.
- 45 El Equipo Directivo respalda a los trabajadores frente a los alumnos y familias.
- 46 La Dirección Académica respalda a los trabajadores cuando ocurren problemas.
- 47 La Dirección de Formación respalda a los trabajadores cuando ocurren problemas.
- 48 La Vicerrectoría de Administración respalda a los trabajadores cuando ocurren problemas.
- 49 Me siento apoyado por la Dirección Académica en el desempeño de mis funciones.
- 50 Me siento apoyado por la Dirección de Formación en el desempeño de mis funciones.
- 51 Las Direcciones de Ciclo apoyan a los trabajadores de su cargo.
- 52 Los Jefes de Departamentos apoyan a los trabajadores de su cargo.
- 53 Me siento representado por el Sindicato.

6.-Organización en el Trabajo

- 54 La Dirección Académica estimula al personal para que rinda al máximo.
- 55 La Dirección de Formación estimula al personal para que rinda al máximo.
- 56 La Vicerrectoría de Administración estimula al personal para que rinda al máximo.
- 57 El nivel de exigencia marcado por el Colegio es consensuado por la Dirección del Colegio y los trabajadores.
- 58 El trabajo se distribuye en forma equitativa entre los miembros de cada área.
- 59 Los plazos marcados para las tareas (preparación de proyectos, actividades, etc.) son realistas.
- 60 Los plazos marcados para las tareas (preparación de proyectos, actividades, etc.) son consensuados.
- 61 Los plazos marcados para las tareas (preparación de proyectos, actividades, etc.) son participativos.
- 62 La Dirección Académica tiene en cuenta las épocas en las que hay mayor cantidad de trabajo para no recargar al personal.
- 63 La Dirección de Formación tiene en cuenta las épocas en las que hay mayor cantidad de trabajo para no recargar al personal.
- 64 La Vicerrectoría de Administración tiene en cuenta las épocas en las que hay mayor cantidad de trabajo para no recargar al personal.
- 65 El personal dispone de los medios para desempeñar su labor.

7.-Espacio Físico y Seguridad

- 66 Considero que mi situación laboral es estable, me siento seguro y comfortable con las condiciones de trabajo en el colegio.
- 67 Las instalaciones y espacios de trabajo del colegio son adecuados.
- 68 Me siento satisfecho del servicio que ofrece la ACHS.
- 69 Contamos con un protocolo eficiente y efectivo para enfrentar y resolver las urgencias que se presentan en el diario vivir.
- 70 Frente a accidentes que se presentan en el colegio contamos con los recursos necesarios y suficientes para enfrentarnos.

8.-Claridad organizacional

- 71 Los estándares éticos de la institución son claros.
- 72 Toda la comunidad educativa conoce los estándares éticos.
- 73 La dirección y las diferentes áreas del colegio promueven y cumplen los estándares éticos.
- 74 Cada trabajador tiene bien definidas sus tareas, funciones y responsabilidades.
- 75 Tengo claro el orden jerárquico de la institución.
- 76 Conozco los objetivos planteados por la Dirección Académica.
- 77 Conozco los objetivos planteados por la Dirección de Formación.
- 78 Conozco los objetivos planteados por la Vicerrectoría de Administración.
- 79 Conozco los objetivos en el área que me desempeño.
- 80 Conozco los objetivos de mi departamento.
- 81 Los objetivos de cada perfil laboral están claramente definidos y cada funcionario conoce lo suyo.

- 82 Tengo conocimiento de los procesos de selección que se realizan para cubrir puestos de trabajo y puedo optar a ellos si me interesan.
- 83 La Dirección de Formación proporciona información clara, relevante y oportuna a los trabajadores.
- 84 La Dirección Académica proporciona información clara, relevante y oportuna a los trabajadores.
- 85 La Vicerrectoría de Administración proporciona información clara, relevante y oportuna a los trabajadores.

9.-Beneficios y Remuneraciones

- 86 Mi horario de trabajo permite la conciliación entre mi vida laboral y personal.
- 87 Trabajar en este colegio me aporta ventajas adicionales con respecto a trabajar en otros lugares.
- 88 Considero que mi salario es competitivo respecto a otros trabajos similares.
- 89 En el colegio existe una política de reconocimiento al perfeccionamiento de los trabajadores.
- 90 El colegio tiene una política de desarrollo profesional que concilia las aspiraciones personales y las necesidades institucionales.
- 91 Me gustaría que la evaluación de desempeño tenga un reconocimiento concreto.

10.-Motivación en el Trabajo

- 92 Se reconoce y elogia regularmente al personal por un trabajo bien hecho.
- 93 Se construye un ambiente de confianza entre los empleados, que compromete lo mejor de las personas.

- 94 La Dirección Académica reconoce mi trabajo y los resultados que obtengo.
- 95 La Dirección de Formación reconoce mi trabajo y los resultados que obtengo.
- 96 La Vicerrectoría de Administración reconoce mi trabajo y los resultados que obtengo.
- 97 La Dirección del Primer Ciclo reconoce mi trabajo y los resultados que obtengo.
- 98 La Dirección del Segundo y Tercer Ciclo reconoce mi trabajo y los resultados que obtengo.
- 99 Me siento satisfecho con la labor que desempeño dentro del colegio.
- 100 Me siento valorado por mis pares.
- 101 Me siento valorado por la Dirección del Primer Ciclo.
- 102 Me siento valorado por la Dirección del Segundo y Tercer Ciclo.
- 103 Me siento valorado por la Dirección Académica
- 104 Me siento valorado por la Dirección de Formación.
- 105 Me siento valorado por la Vicerrectoría de Administración.

11.-Identificación con la institución

- 106 Me siento parte de este colegio.
- 107 El colegio goza de buena imagen.
- 108 Recomendaría trabajar en el colegio de los SS.CC. Padres Franceses.
- 109 Han sido válidos y efectivos los esfuerzos realizados por la Dirección para constituir un cuerpo de trabajadores cohesionado y unido.

“Hay un tiempo para todo”:

Hoy, es el tiempo de cerrar un proceso iniciado el año 2016

Es un tiempo para nosotros,

Para manifestar nuestra percepción de la vida del Colegio,

Un tiempo de profesionalismo,

Un tiempo para la libertad y la responsabilidad,

Un tiempo para ser justos,

Si queremos, un tiempo para confiar.

4. Desarrollo de los Descriptores

La encuesta de clima construida considera la mayoría de las Áreas y las Dimensiones por Áreas con sus Descriptores. Tenemos que considerar que el foco de nuestro trabajo dado el contexto y las experiencias de todos los trabajadores del colegio es la percepción que éstos tienen de la gestión del colegio. No se pone el énfasis en los resultados de aprendizaje de los alumnos ya que históricamente los resultados han sido buenos a lo largo de toda la vida del colegio. De hecho es un colegio que se caracteriza por obtener buenos resultados. La mayoría de los alumnos que egresan del colegio ingresan a la universidad y a la carrera que ha sido de su elección. De esta forma en este estudio se excluyen estos elementos ya que el problema no está en esta área, nos hemos abocado a recabar información de los trabajadores del colegio de todos los estamentos. La encuesta aplicada incluye las cuatro áreas de gestión como son el Liderazgo, G. curricular, G. convivencia escolar y G. de recursos. En las preguntas se puede ver con claridad estos elementos.

4.1 Análisis de los resultados.

En la siguiente tabla se presentan los resultados generales de evaluación de clima en lo que se refiere a las respuestas positivas (Nota 5 a 7):

| Áreas: | Resultados: |
|---|----------------|
| 1. Liderazgo | 43,65% |
| 2. Comunicación | 43,60% |
| 3. Perspectiva de progreso y desarrollo | 44,90% |
| 4. Cooperación entre estamentos | 57,14% |
| 5. Respaldo Organizacional | 49,53% |
| 6. Organización en el trabajo | 33,02% |
| 7. Espacio físico y seguridad | 51,43% |
| 8. Claridad organizacional | 54,35% |
| 9. Beneficios y remuneraciones | 47,15% |
| 10. Motivación por el trabajo | 44,36% |
| 11. Identificación con la institución. | 71,19% |
| | |
| Promedio general: | 49,12 % |

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

- ❖ En el estudio de clima laboral, a nivel global se dividieron todas las respuestas en escala de acuerdo a 7 puntos para evaluar cada ítem: siendo uno la evaluación más negativa, y siete la evaluación más positiva. Dentro del management empresarial el valor intermedio (en este caso cuatro), se considera como una puntuación a mejorar, ya que se entiende que un profesional no se podrá mantener a través del tiempo con una puntuación media de cuatro sobre siete.
- ❖ El porcentaje global de las respuestas positivas (promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas entre cinco y siete), supuso el 49,12% del total de la muestra.
- ❖ El porcentaje global de las respuestas negativas (promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas entre uno y tres), supuso el 31,93% del total de la muestra.
- ❖ El porcentaje global de las respuestas intermedias (promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas correspondientes a cuatro), supone el 18,95% del total de la muestra.
- ❖ A pesar de que las respuestas existentes entre cinco y siete suponen casi el 50% del total de las mismas, es significativo que el 31,93% de todas las respuestas estén entre uno y tres, volviendo a la misma conclusión antes explicada, y es que al estar por encima de un 30%, existen cuestiones críticas dentro de la organización, por lo que son necesarias transformaciones a nivel

de cultura y de estructura, con lo que cambios a nivel del equipo de liderazgo y herramientas para la organización en torno al liderazgo personal, de equipos y organizacional se hace necesario para el buen funcionamiento de la Institución.

- ❖ Tener en cuenta que las respuestas emitidas con la nota “cuatro”, se consideran como atención para el colegio, debido a que no es positivo que se mantengan a través del tiempo, ya que este nivel es considerado como proceso de transformación dentro de los niveles de consciencia de las personas y organizaciones, y el proceso de transformación sólo es adecuado para un tiempo determinado, no a través del tiempo.

Los porcentajes de respuesta con nota de 5-7 son los siguientes:

Total de preguntas de la encuesta: 109

Sobre 60 %, 28 preguntas.

Entre 41-59 %, 37 preguntas.

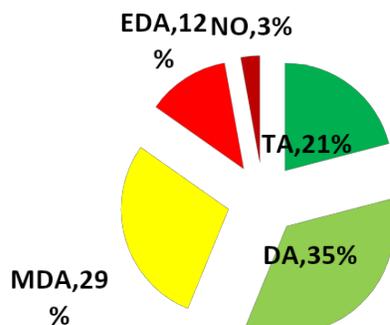
Menos de 40 %, 44 preguntas.

RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS REFERIDAS AL EQUIPO DIRECTIVO DESGLOSADO POR ÁREA:

A saber: Rectoría, Dirección Académica, Dirección de Formación y Vicerrectoría de Administración.

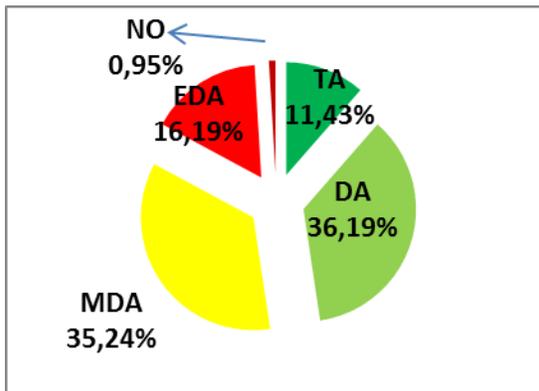
RECTORÍA

13.- A la Rectora se le reconoce su capacidad de liderazgo y conducción.



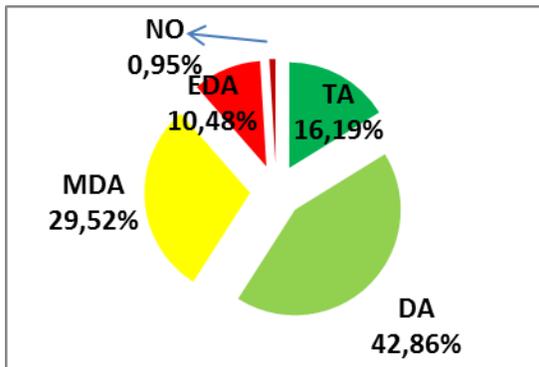
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 22 | 37 | 30 | 13 | 3 |

19.- La información oficial se transmite adecuada, formal y oportunamente.



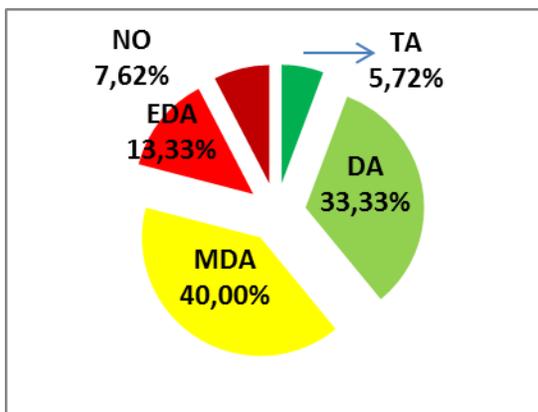
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 12 | 38 | 37 | 17 | 1 |

23.-La comunicación entre la Rectora y los funcionarios es abierta, sincera y oportuna.



| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 17 | 45 | 31 | 11 | 1 |

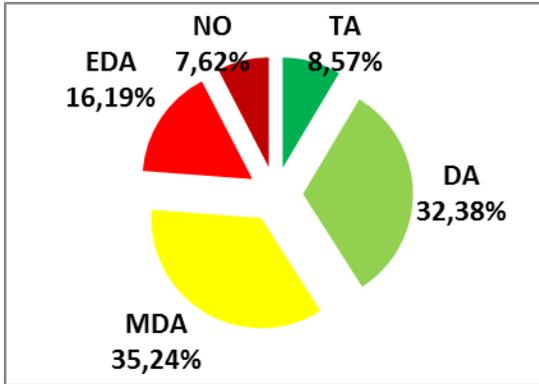
43. - La Rectoría toma decisiones pensando en las necesidades del personal.



| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 6 | 35 | 42 | 14 | 8 |

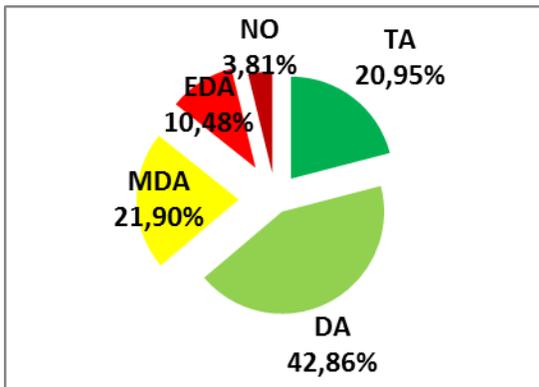
DIRECCIÓN ACADÉMICA

7.- Pienso que la Dirección Académica identifica las necesidades a las que se enfrenta en las diferentes áreas del Colegio (coordinaciones académicas, departamentos, etc.) y orienta su acción en busca de satisfacerlas.



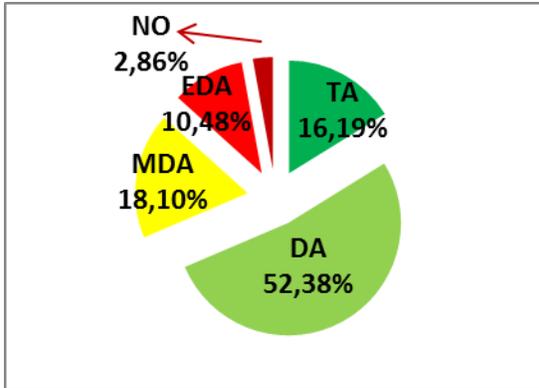
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 9 | 34 | 37 | 17 | 8 |

10.- Considero que la Dirección Académica es competente.



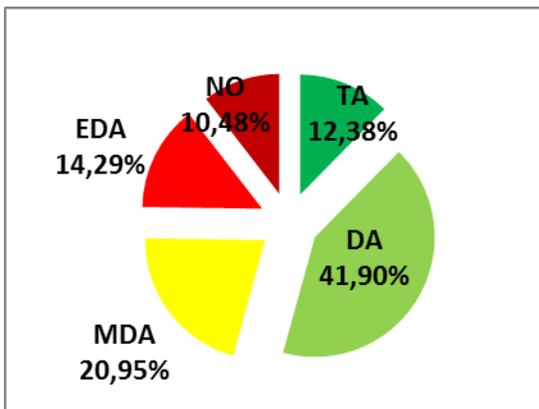
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 22 | 45 | 23 | 11 | 4 |

15.- A la Directora Académica se le reconoce su capacidad de liderazgo y conducción.



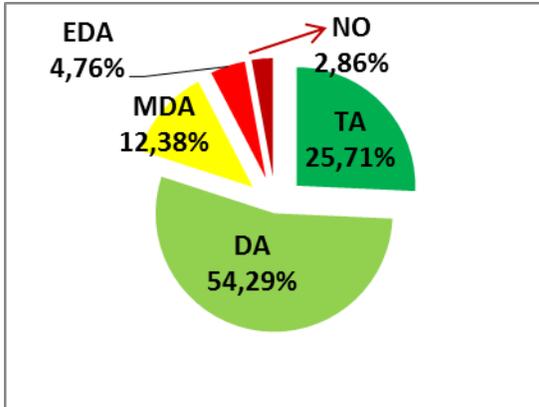
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 17 | 55 | 19 | 11 | 3 |

24.- La comunicación entre la Dirección Académica y los funcionarios es abierta, sincera y oportuna.



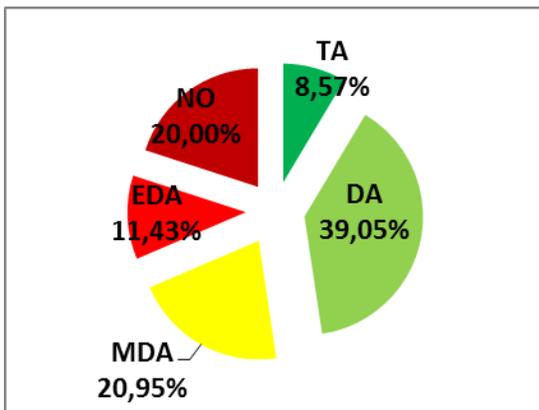
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 13 | 44 | 22 | 15 | 11 |

37.-Puedo acceder a los miembros de la Dirección Académica cuando es necesario.



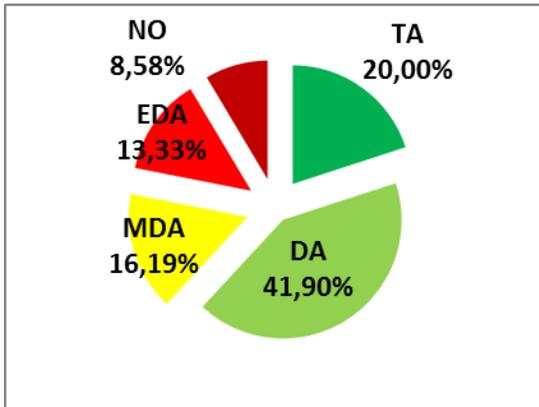
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 27 | 57 | 13 | 5 | 3 |

46.-La Dirección Académica respalda a los trabajadores cuando ocurren problemas.



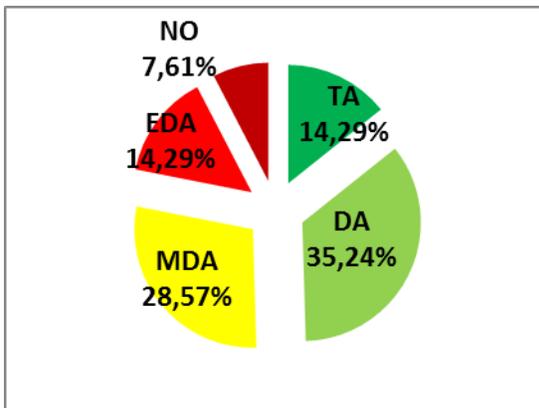
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 9 | 41 | 22 | 12 | 21 |

49.-Me siento apoyado por la Dirección Académica en el desempeño de mis funciones.



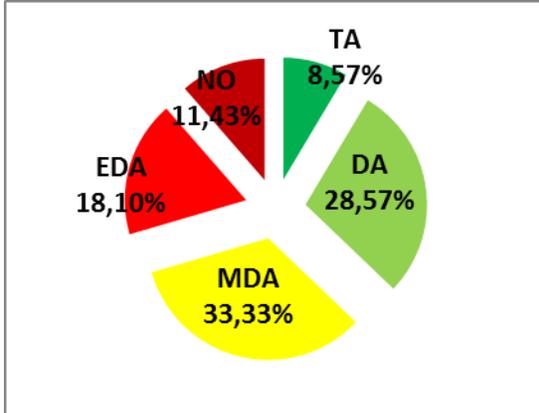
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 21 | 44 | 17 | 14 | 9 |

54.-La Dirección Académica estimula al personal para que rinda al máximo.



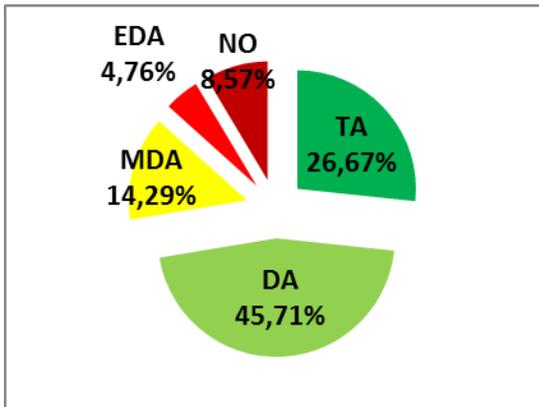
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 15 | 37 | 30 | 15 | 8 |

62.-La Dirección Académica tiene en cuenta las épocas en las que hay mayor cantidad de trabajo para no recargar al personal.



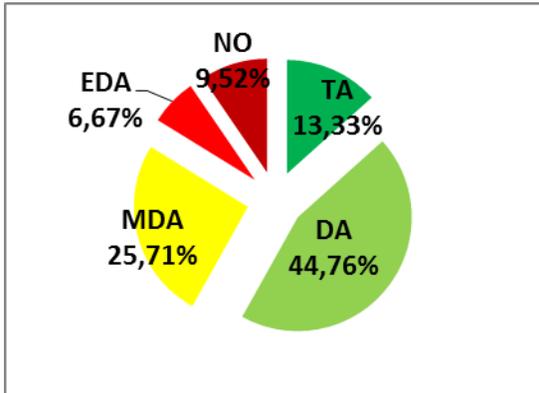
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 9 | 30 | 35 | 19 | 12 |

76.- Conozco los objetivos planteados por la Dirección Académica.



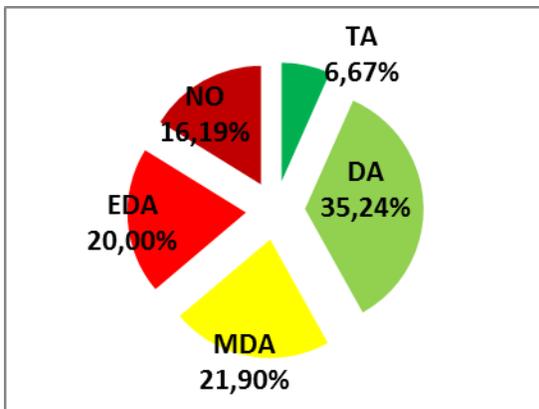
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 28 | 48 | 15 | 5 | 9 |

84.- La Dirección Académica proporciona información clara, relevante y oportuna a los trabajadores.



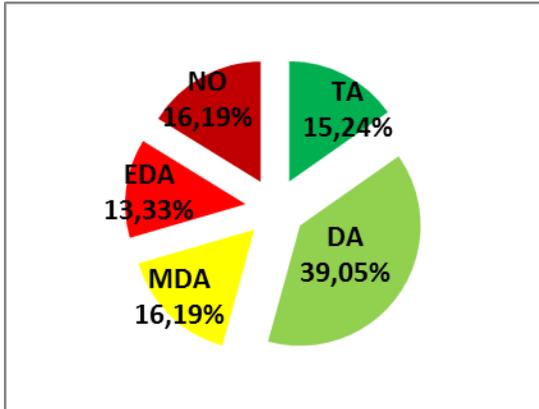
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 14 | 47 | 27 | 7 | 10 |

94.- La Dirección Académica reconoce mi trabajo y los resultados que obtengo.



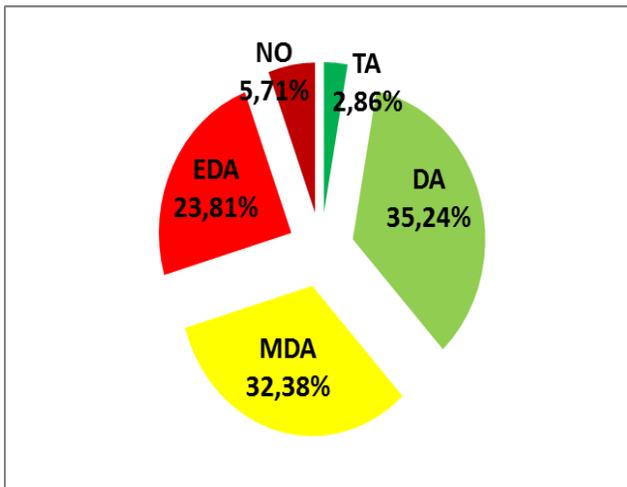
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 7 | 37 | 23 | 21 | 17 |

103.- Me siento valorado por la Dirección Académica.



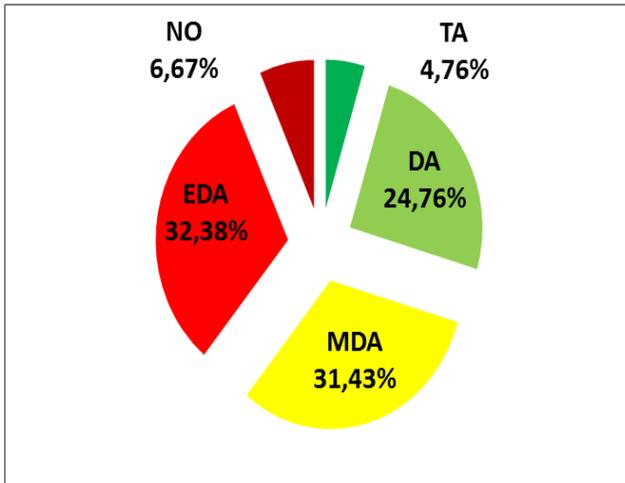
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 16 | 41 | 17 | 14 | 17 |

8.- Pienso que la Dirección de Formación identifica las necesidades a las que se enfrenta en las diferentes áreas del Colegio (psicología, orientación, pastoral, deportes, talleres y escuelas) y orienta su acción en busca de satisfacerlas.



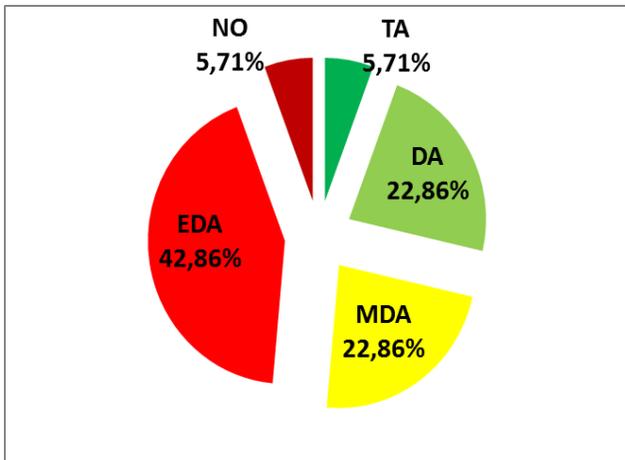
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 3 | 37 | 34 | 25 | 6 |

11.- Considero que la Dirección de Formación es competente.



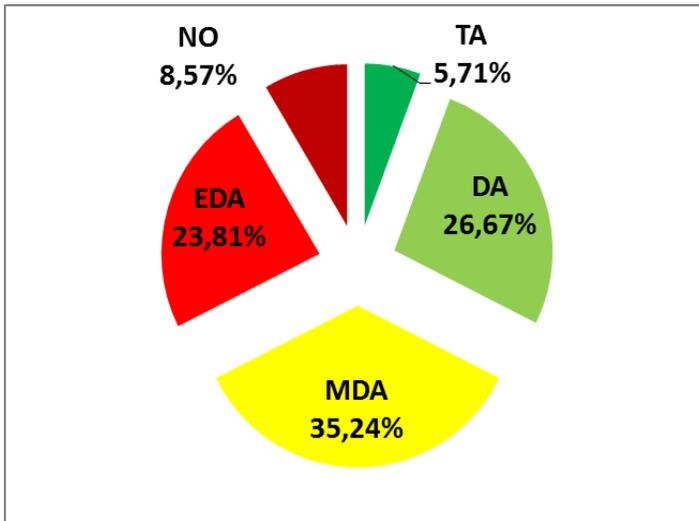
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 5 | 26 | 33 | 34 | 7 |

14.- A la Directora de Formación se le reconoce su capacidad de liderazgo y conducción.



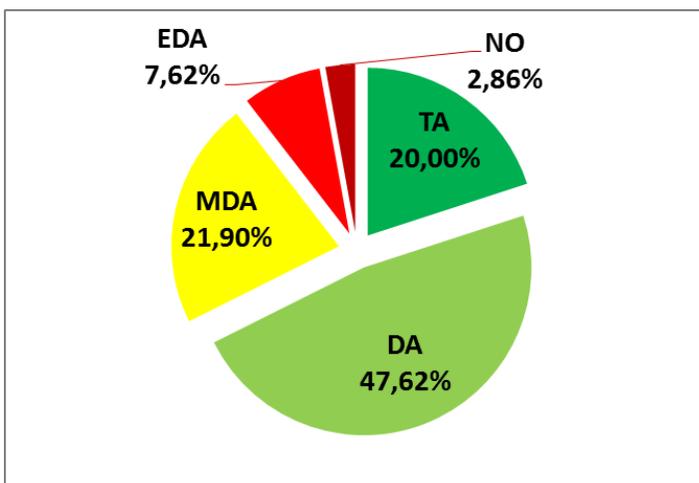
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 6 | 24 | 24 | 45 | 6 |

25.-La comunicación entre la Dirección de Formación y los funcionarios es abierta, sincera y oportuna.



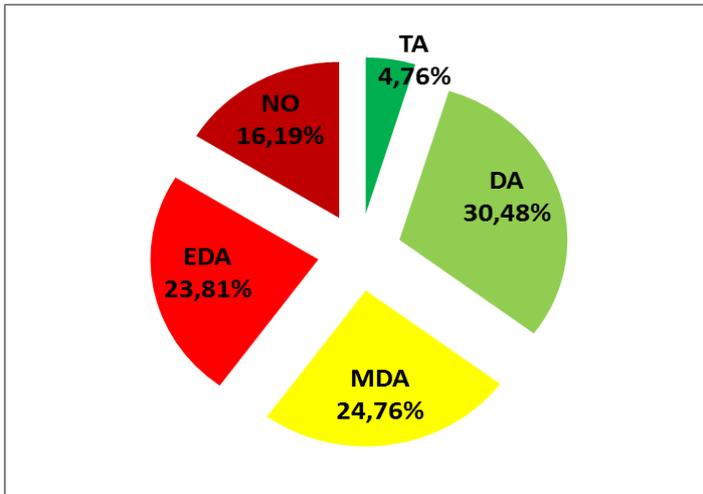
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 6 | 28 | 37 | 25 | 9 |

38.-Puedo acceder a los miembros de la Dirección de Formación cuando es necesario.



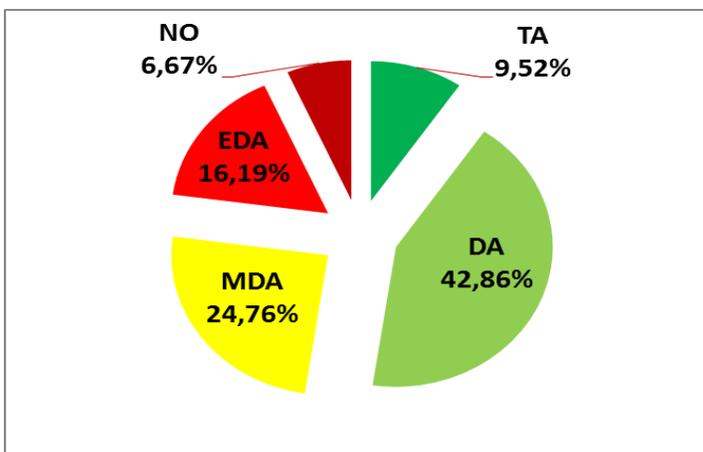
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 21 | 50 | 23 | 8 | 3 |

47.-La Dirección de Formación respalda a los trabajadores cuando ocurren problemas.



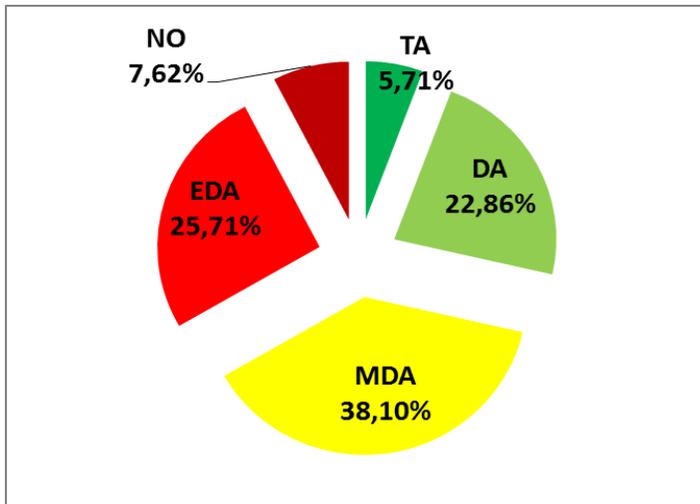
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 5 | 32 | 26 | 25 | 17 |

50.-Me siento apoyado por la Dirección de Formación en el desempeño de mis funciones.



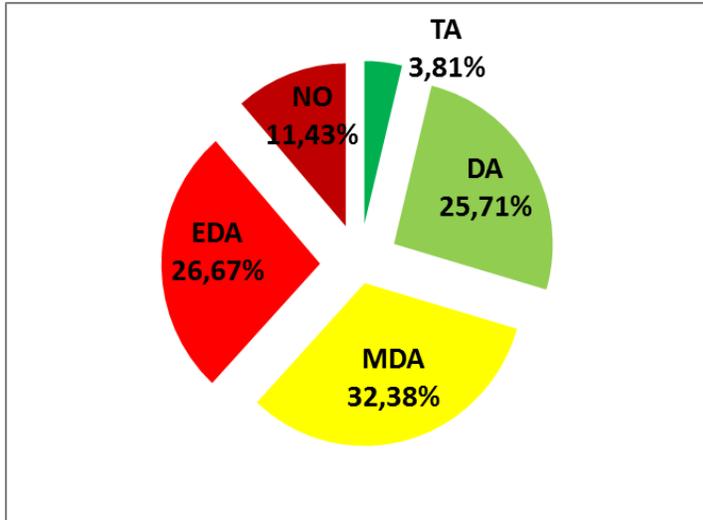
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 10 | 45 | 26 | 17 | 7 |

55.-La Dirección de Formación estimula al personal para que rinda al máximo.



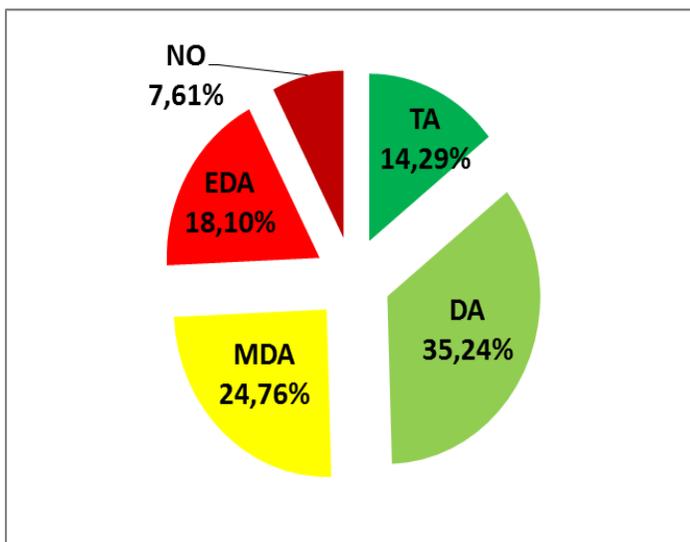
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 6 | 24 | 40 | 27 | 8 |

63.-La Dirección de Formación tiene en cuenta las épocas en las que hay mayor cantidad de trabajo para no recargar al personal.



| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 4 | 27 | 34 | 28 | 12 |

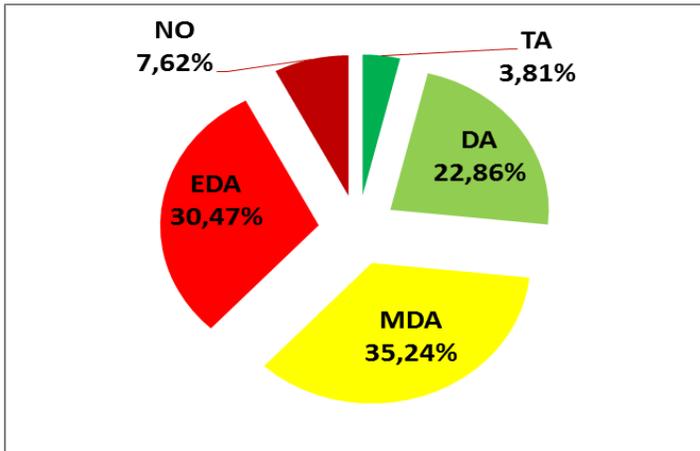
77.- Conozco los objetivos planteados por la Dirección de Formación.



| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 15 | 37 | 26 | 19 | 8 |

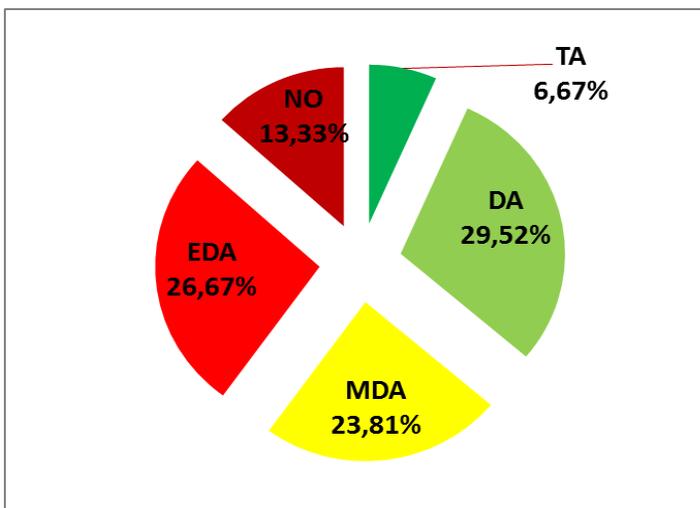
83.- La Dirección de Formación proporciona información clara,

relevante y oportuna a los trabajadores.



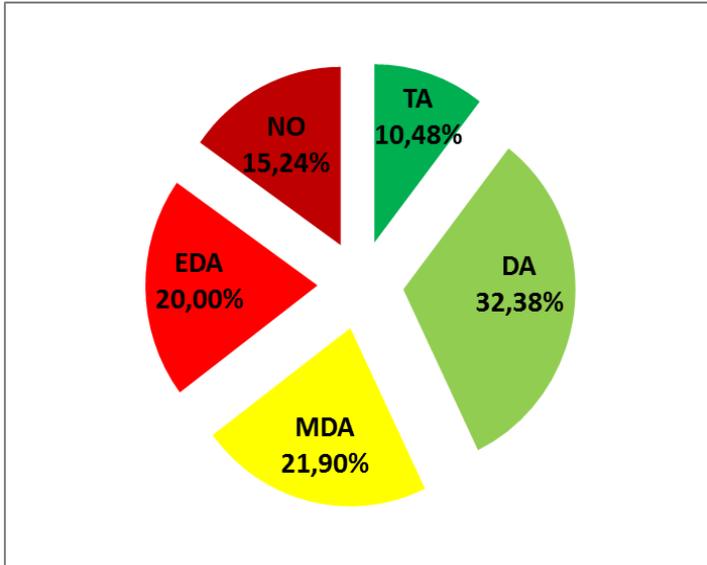
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 4 | 24 | 37 | 32 | 8 |

95.- La Dirección de Formación reconoce mi trabajo y los resultados que obtengo.



| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 7 | 31 | 25 | 28 | 14 |

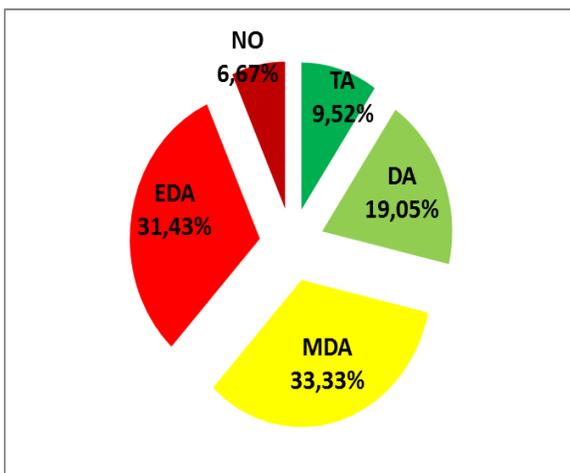
104.- Me siento valorado por la Dirección de Formación.



| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 11 | 34 | 23 | 21 | 16 |

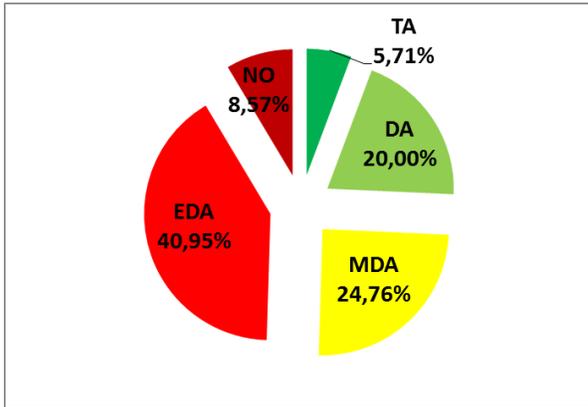
Vicerrectoría administración:

9.- Pienso que la Vicerrectoría de Administración identifica las necesidades a las que se enfrenta en las diferentes áreas del Colegio (administración, servicios, etc.) y orienta su acción en busca de satisfacerlas.



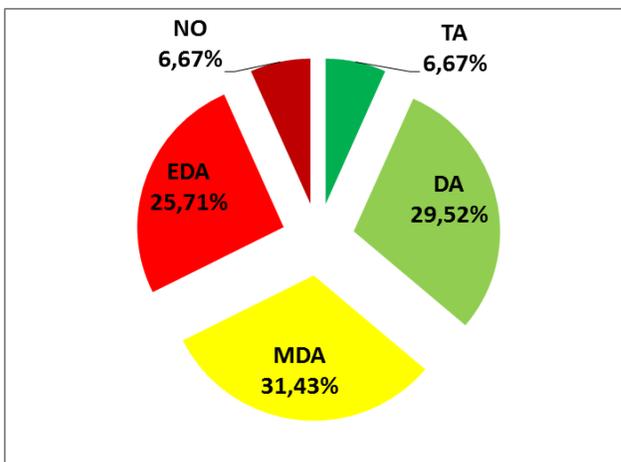
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 10 | 20 | 35 | 33 | 7 |

16.- Al Vicerrector de Administración se le reconoce su capacidad de liderazgo y conducción.



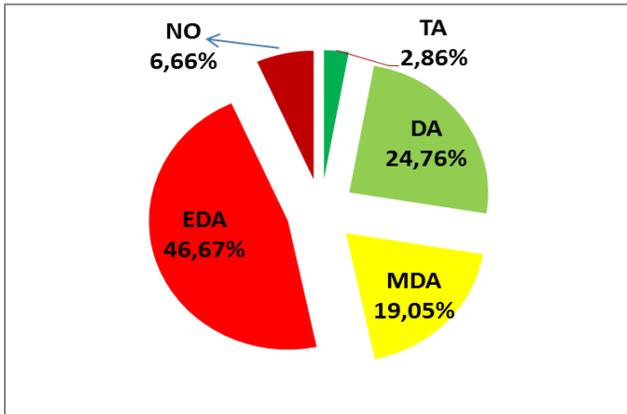
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 6 | 21 | 26 | 43 | 9 |

17.- Considero que la Vicerrectoría de Administración es competente.



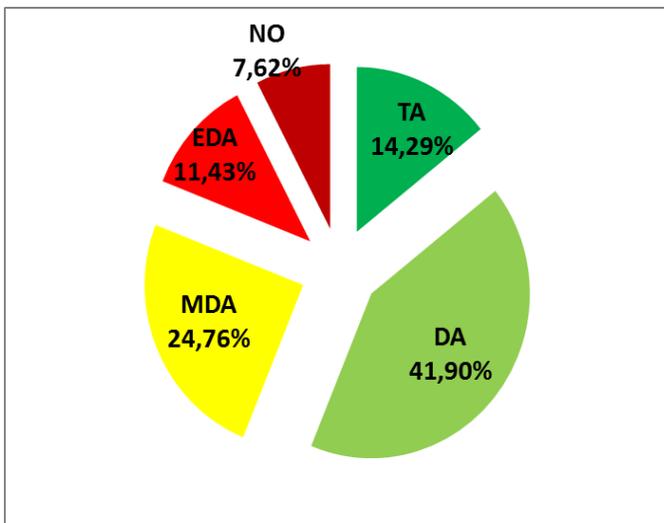
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 7 | 31 | 33 | 27 | 7 |

26.-La comunicación entre la Vicerrectoría de Administración y los funcionarios es abierta, sincera y oportuna.



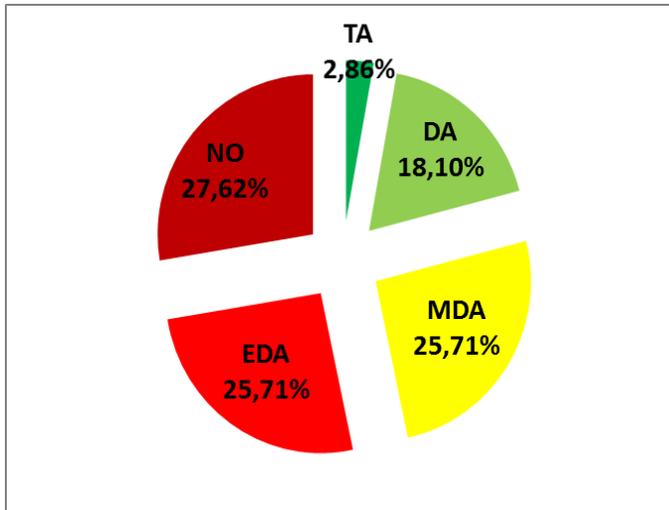
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 3 | 26 | 20 | 49 | 7 |

39.-Puedo acceder a los miembros de la Vicerrectoría de Administración cuando es necesario.



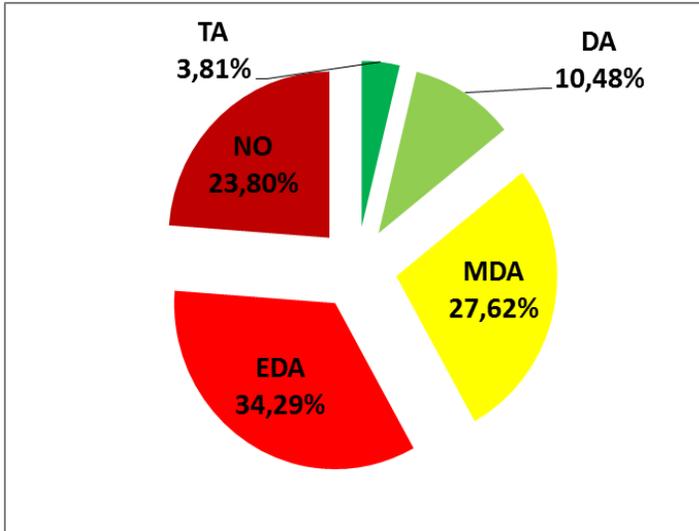
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 15 | 44 | 26 | 12 | 8 |

48.-La Vicerrectoría de Administración respalda a los trabajadores cuando ocurren problemas.



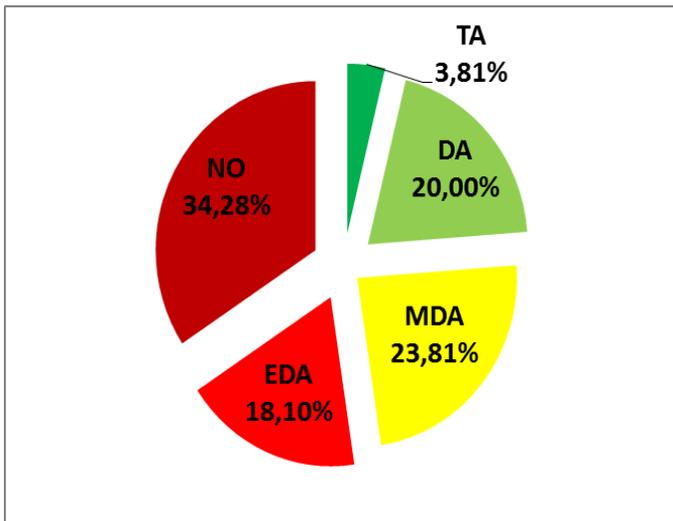
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 3 | 19 | 27 | 27 | 29 |

56.-La Vicerrectoría de Administración estimula al personal para que rinda al máximo.



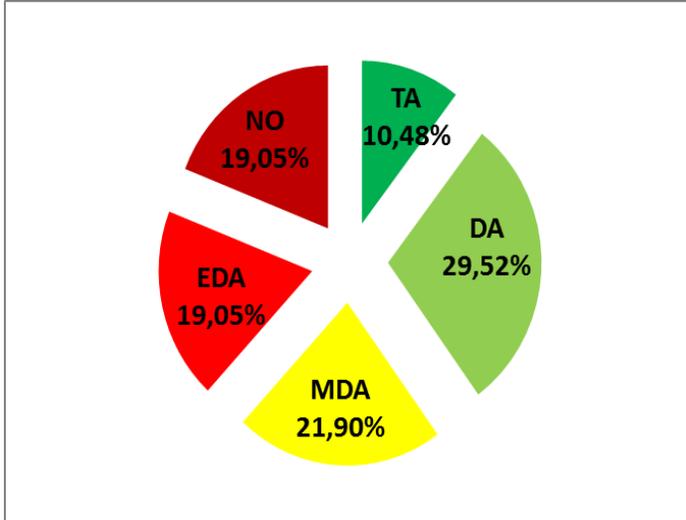
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 4 | 11 | 29 | 36 | 25 |

64.-La Vicerrectoría de Administración tiene en cuenta las épocas en las que hay mayor cantidad de trabajo para no recargar al personal.



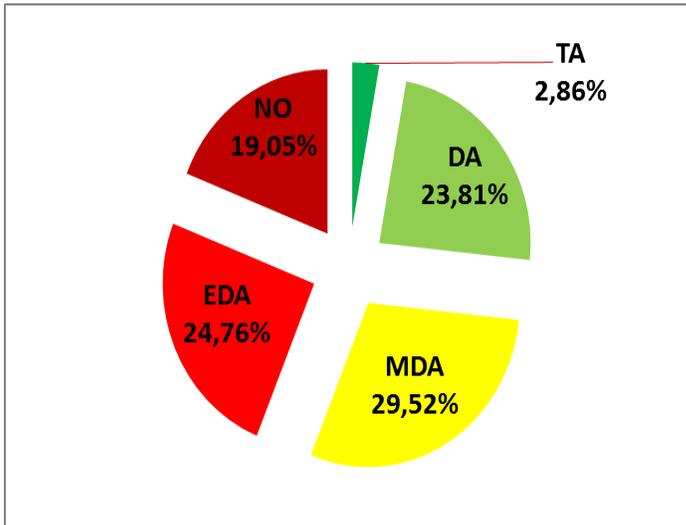
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 4 | 21 | 25 | 19 | 36 |

78.- Conozco los objetivos planteados por la Vicerrectoría de Administración.



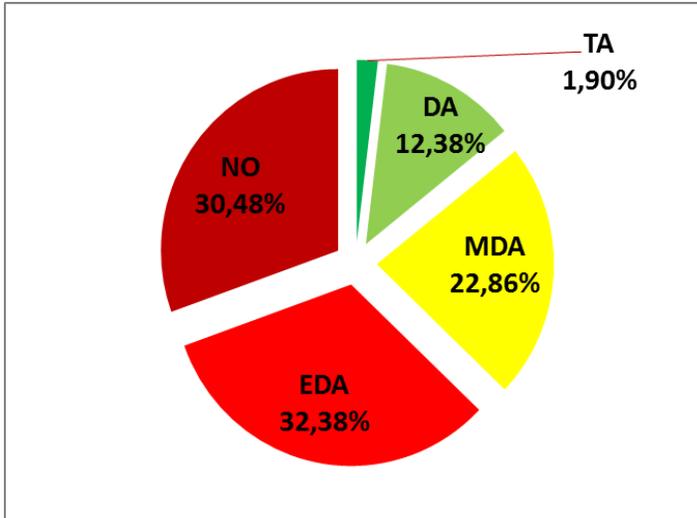
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 11 | 31 | 23 | 20 | 20 |

85.- La Vicerrectoría de Administración proporciona información clara, relevante y oportuna a los trabajadores.



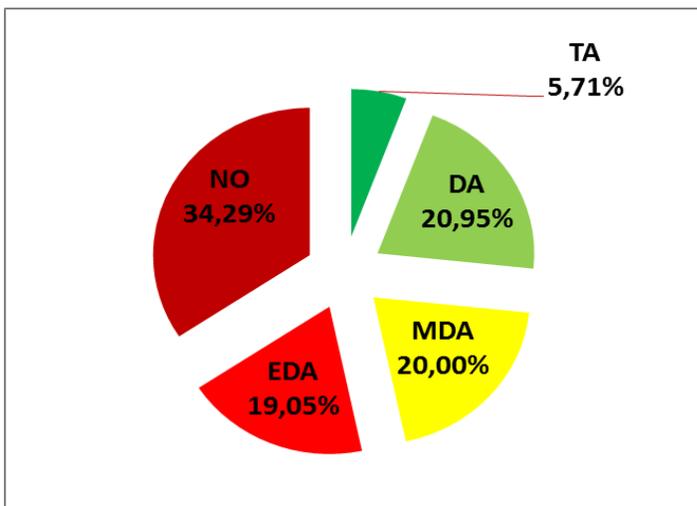
| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 3 | 25 | 31 | 26 | 20 |

96.- La Vicerrectoría de Administración reconoce mi trabajo y los resultados que obtengo.



| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 2 | 13 | 24 | 34 | 32 |

105.- Me siento valorado por la Vicerrectoría de Administración.



| TA | DA | MDA | EDA | NO |
|----|----|-----|-----|----|
| 6 | 22 | 21 | 20 | 36 |

Los resultados obtenidos manifiestan con nitidez la percepción que tienen los

trabajadores del liderazgo de la dirección del colegio. Los porcentajes de aprobación con bajos y dan cuenta del cuestionamiento que los trabajadores hacen a la gestión y liderazgo del equipo directivo. Es incoherente pretender educar para la ciudadanía y la democracia en una institución educativa que se caracteriza por un estilo autocrático de gestión y liderazgo. Se hace evidente la necesidad de generar un cambio en el estilo de liderazgo que promueva la equidad y la justicia también en los trabajadores como estamento clave de la institución. Las dificultades que ha experimentado el colegio durante estos 8 años hacen perentorio poner atención en la implementación de un programa de mejora de clima que redunde en el bienestar y calidad de vida de los trabajadores y por ende éste afecte positivamente a toda la institución de manera especial y principal en los alumnos que merecen ser atendidos por trabajadores que realizan sus funciones en un ambiente sano y de confianza.

El colegio tiene, bajo nuestro punto de vista, que cambiar de perspectiva, y convertirse en una institución con un estilo de gestión de modelo "Rafting". Este modelo implica que cada una de las personas que interviene en el colegio debe aplicar primero un modelo de liderazgo individual, donde cada uno de manera personal se compromete y se responsabiliza de su trabajo y contribuye en los objetivos del equipo en el que esté trabajando. El modelo "Rafting", implica no sólo liderazgo individual, sino también comunicación eficaz, flexibilidad, objetivos comunes, y una visión de todas las personas hacia el medio y el largo plazo, cuestiones, que en gran medida no reflejan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas. El paso anterior en torno a la individualidad es esencial antes de pasar a posteriores niveles de liderazgo, como son el liderazgo de personas, y el liderazgo de empresa. En el primer de ellos, aparte de responsabilizarse del propio trabajo personal, la persona dirige y gestiona el trabajo de otros, influyendo y liderando equipos o proyectos de trabajo. El tercer paso se entiende como el liderazgo de empresa o el líder de empresa, el cual es responsable de la Dirección Estratégica de la institución, pero invariablemente, para llegar a este estadio, antes se han tenido que pasar por los dos anteriores.

5. Plan de Mejoramiento:

El Plan de Mejoramiento que a continuación se presenta es el resultado de una serie de pasos, que se inicia con la aplicación de una Encuesta de Clima laboral que nos permitió la recolección de información, para su posterior análisis y propuesta del Plan de Mejoramiento en el área de gestión, y específicamente en la dimensión “Liderazgo Formativo y Académico del Director”.

La selección de este colegio está dada porque constituye nuestro lugar de trabajo y creemos que el presente Plan de Mejoramiento puede resultar un buen aporte de lo aprendido. Este trabajo, además coincide con el momento en que después de 8 años se produce un cambio de Rector. Lo que sin duda, constituye una Oportunidad de dar a conocer nuestra propuesta.

Los recursos con que cuenta el colegio para implementar el Plan de Mejoramiento, en lo económico es parte de un fondo destinado para ello y en lo humano, un equipo profesional con amplia experiencia y con un nuevo Rector con la tarea fundamental de reestructurar la institución para el mejoramiento de los resultados de aprendizaje.

El foco entonces está dado básicamente por guiar a la comunidad educativa hacia los sentidos base del colegio, hacia su Proyecto Educativo Institucional, con un compromiso en el uso y calidad de los tiempos, en aquellas brechas que el cuestionario establece como falencias en este establecimiento educacional

En los resultados obtenidos de la encuesta se puede apreciar con claridad debilidades sustantivas en términos generales y al desglosar los datos obtenidos es evidente el cuestionamiento al estilo de liderazgo que existe actualmente en el colegio y que podemos definir como un “Liderazgo Autocrático” en el que el ejercicio de la gestión es eminentemente vertical. La toma de decisiones está en manos de muy pocas personas y muchas de las decisiones que afectan a los trabajadores excluyen su pertinente participación. En este sentido y como consecuencia de lo anterior no existe en el colegio una política de reconocimiento y desarrollo profesional. En la praxis cotidiana se toman decisiones, se determinan acciones y hay que obedecer. Este rasgo de la cultura institucional del colegio genera un clima de desconfianza permanente en la que el trabajador no tiene ninguna oportunidad institucional clara y transparente de participación. Se evidencia la necesidad de cambiar el estilo de liderazgo hacia uno más democrático e inclusivo. Sin duda alguna, creemos que este cambio de paradigma

generará mejora en el clima laboral y esto incidirá positivamente en la mejora de los aprendizajes de nuestros alumnos.

SON NECESARIAS:

- ❖ DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO GLOBAL DEL COLEGIO.
- ❖ DEFINICIÓN DE TAREAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA CADA TRABAJADOR. DESCRIPCIÓN TÉCNICO FUNCIONAL DE CADA ÁREA.
- ❖ EVALUACIÓN PERIÓDICA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE TODAS LAS ÁREAS Y PERSONAL DEL COLEGIO.
- ❖ ESTABLECIMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS QUE SE ENCARGUE DE LOS PLANES DE MEJORA INDIVIDUAL DE CADA TRABAJADOR.

5.1 Matriz Plan de Mejoramiento.

Área del Modelo: Liderazgo

| Dimensión: Liderazgo Formativo y académico del director. | | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-------|--------------|---|---|-------------|----------|--------|
| Objetivo Estratégico- Asociado: Generar a partir de la apropiación del Proyecto Educativo Institucional una cultura de altas expectativas compartida por todos los integrantes de la comunidad escolar. | | | | | | | | | |
| Línea de Acción | Actividad | Indicador | Metas | Plazos- Años | | | Responsable | Recursos | Costos |
| | | | | 1 | 2 | 3 | | | |
| | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|------------------------|---|---|--|------|------|---|----------------------|-----------------------|------------|
| Desarrollo profesional | 1.- Realizar evaluación institucional considerando análisis estratégico y autoevaluación institucional. | 1.- % de integrantes de la comunidad educativa que participa del proceso de evaluación. | 1.- 70% de los integrantes de la comunidad participa en la evaluación institucional. | 70% | - | - | Equipo Directivo | Humanos | 200.000 |
| | 2.- Seleccionar las instituciones o profesionales que apoyaran la formación. | 2.- % de actores representados en la comisión de selección. | 2.- El 100% de la comunidad es representada en la selección. | 100% | - | - | Equipo de Gestión | Humanos y Financieros | 500.000 |
| | 3.- Realizar programa de formación para profesores de asignaturas. | 3.- % de docentes que participa en las actividades de formación. | 3.- El 100% de los docentes participa en actividades de formación. | 80% | 100% | - | Dirección Académica | Humanos y Financieros | 10.000.000 |
| | 4.- Realizar programa de formación para profesores jefes. | 4.- % de Profesores Jefes que participa de la formación. | 4.- el 100% de los profesores Jefes participa de las actividades de formación. | 80% | 100% | - | Dirección Académica | Humanos | 2.000.000 |
| | 5.- Realizar programa de formación para integrantes de equipos de gestión. | 5.- % de integrantes del Equipo de Gestión que participa de la formación. | 5.- El 100% de los integrantes del equipo de gestión participa de la actividad de formación. | 80% | 100% | - | Coordinación General | Humanos y Financieros | 2.000.000 |

| | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|-----|------|---|----------------------|-----------------------|-----------|
| | 6.- Realizar talleres de formación para los asistentes de la educación. | 6.- % de asistentes de la educación que participa de la formación. | 6.- El 100% de los asistentes participa de la actividad de formación. | 90% | 100% | - | Coordinación General | Humanos y Financieros | 5.000.000 |
| | 7.- Realizar evaluación permanente de programas de formación. | 7.- % de integrantes de la comunidad que evalúan el programa de formación. | 7.- El 80% de los profesionales participa de la evaluación del programa. | 50% | 80% | - | Dirección Académica | Humanos | 2.000.000 |

Área del Modelo: Liderazgo

Dimensión: Liderazgo Formativo y académico del director.

Objetivo Estratégico- Asociado: Favorecer, a partir de un uso adecuado del tiempo escolar, espacios participativos y colaborativos de reflexión pedagógica, con el objeto de asegurar el compromiso de todos con la tarea educativa.

| Línea de Acción | Actividad | Indicador | Metas | Plazos- Años | Responsables | Recursos | Costos |
|-----------------|-----------|-----------|-------|--------------|--------------|----------|--------|
|-----------------|-----------|-----------|-------|--------------|--------------|----------|--------|

| | | | | 1 | 2 | 3 | | | |
|--------------------|--|--|--|-------|-------|-------|-------------------------------|-----------------------|-----------|
| Gestión del tiempo | 1.- Analizar las cargas horarias docentes y directivas. | 1.- Número de contratos analizados. | 1.- El 100% de los contratos evaluados. | 100 % | 100 % | 100 % | Rector | Humanos | 600.000 |
| | 2.- Evaluar participativamente el uso del tiempo en función de los objetivos educativos y formativos. | 2.- Número de docentes y directivos que evalúan el uso del tiempo en función de los objetivos. | 2.- 100% de los docentes y directivos participan de la evaluación. | 80% | 100 % | - | Equipo Directivo | Humanos y materiales | 1.000.000 |
| | 3.- Elaborar criterios para el uso del tiempo y espacios de trabajo.(resultados educativos y formativos) | 3.- Número de objetivos educativos y formativos considerados en la definición de criterios. | 3.- 100% de los objetivos son considerados en la definición de los criterios. | 80% | 100 % | - | Rector y Equipo Directivo | Humanos | 2.000.000 |
| | 4.- Diseñar un modelo de uso de tiempos. | 4.- Número de áreas, dimensiones o profesionales con tiempo real para implementar su trabajo. | 4.- 100% de las áreas, dimensiones o profesionales con tiempo real para realizar su trabajo. | 70% | 100 % | - | Rector y Coordinación General | Humanos y Financieros | 1.500.000 |
| | 5.- Implementar nuevo modelo de gestión en el uso del tiempo. | 5.- Número de áreas o dimensiones que trabajan sistemáticamente y de manera integrada. | 5.- Todas las áreas trabajan sistemáticamente con los docentes. | - | 80% | 100 % | Rector y Coordinación General | Humanos y Financieros | 3.000.000 |

| | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|-----|------|-------------------------------|---------|-----------|
| | 6.- Evaluar y retroalimentar el nuevo modelo. | 6.- Número de docentes e integrantes del equipo de gestión que evalúan y adecuan el modelo. | 6.- 100% de docentes evalúan y retroalimenta el modelo. | - | 80% | 100% | Rector y coordinación General | Humanos | 1.000.000 |
| | | | | | | | | | |

Área del Modelo: Liderazgo

Dimensión: Liderazgo Formativo y académico del director.

Objetivo Estratégico- Asociado: Favorecer, a partir de un uso adecuado del tiempo escolar, espacios participativos y colaborativos de reflexión pedagógica, con el objeto de asegurar el compromiso de todos con la tarea educativa.

| Línea de Acción | Actividad | Indicador | Metas | Plazos- Años | | | Responsable | Recursos | Costos |
|-----------------|-----------|-----------|-------|--------------|---|---|-------------|----------|--------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | | | |
| | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|------|------|-------|------------------------------|--------------------------|-----------|
| Participación y compromiso | 1.- Socialización del proyecto educativo institucional. | 1.- % de integrantes de la comunidad escolar que conocen el Proyecto Educativo Institucional. | 1.- 100% de los integrantes de la comunidad conoce PEI. | 80 % | 90 % | 100 % | Equipo de Gestión | Humanos y Financieros | 3.900.000 |
| | 2.- Aplicación de encuestas de satisfacción de la propuesta educativa. | 2.- % de integrantes de la comunidad escolar que contesta la encuesta. | 2.- 60% de los integrantes de la comunidad responde oportunamente a la encuesta de satisfacción. | 30 % | 60 % | - | Equipo de Gestión | Humanos y materiales | 2.000.000 |
| | 3.- Presentación de resultados de la encuesta de satisfacción. | 3.- % de integrantes de la comunidad que conoce los resultados de la encuesta de satisfacción. | 3.- 80% de los integrantes de la comunidad escolar conoce los resultados de la encuesta de satisfacción. | - | 60 % | 80% | Equipo de gestión | Materiales y financieros | 2.000.000 |
| | 4.- Definición de las acciones de mejoramiento | 4.-Número de estamentos que son considerados en el plan de mejoramiento | 4.- 100% de los estamentos participan y se comprometen con el plan de mejoramiento. | - | 70 % | 100 % | Rector y Dirección Académica | Humanos | 1.000.000 |
| | 5.- Evaluación y retroalimentación del plan de mejoramiento. | 5.- Número de estamentos que son considerados en la evaluación. | 5.- 100% de los estamentos participa de la evaluación. | - | 80 % | 100 % | Rector y Dirección Académica | Humanos y Materiales | 1.000.000 |

5.2 CARTA GANT:

| LÍNEAS DE ACCIÓN: | ACTIVIDADES: | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|---|------|------|------|
| DESARROLLO PROFESIONAL | 1. Realizar evaluación institucional considerando análisis estratégico y autoevaluación Institucional | | | |
| | 2. Seleccionar las instituciones que apoyaran la formación | | | |
| | 3. Realizar programa de formación para profesores de asignaturas | | | |
| | 4. Realizar programa de formación para profesores jefes | | | |
| | 5. Realizar programa de formación para integrantes de equipo de gestión | | | |
| | 6. Realizar talleres de formación para los asistentes de la educación | | | |
| | 7. Realizar evaluación permanente de los programas de formación | | | |

CARTA GANT:

| LÍNEAS DE ACCIÓN: | ACTIVIDADES: | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------|--------------|------|------|------|
| | | | | |

| | | | | |
|---------------------------|---|--|--|--|
| GESTIÓN DEL TIEMPO | 1. Analizar las cargas horarias docentes y directivas | | | |
| | 2. Evaluar participativamente el uso del tiempo en función de los objetivos educativos y formativos. | | | |
| | 3. Elaborar criterios para el uso del tiempo y espacios de trabajo. (resultados educativos y formativos) | | | |
| | 4. Diseñar un modelo de uso de tiempos | | | |
| | 5. Implementar nuevo modelo de gestión en el uso el tiempo | | | |
| | 6. Evaluar y Retroalimentar el nuevo modelo | | | |
| | | | | |

CARTA GANT:

| LÍNEAS DE ACCIÓN: | ACTIVIDADES: | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO | 1. Socialización del proyecto educativo institucional | | | |
| | 2. Aplicación de encuestas de satisfacción de la propuesta educativa | | | |
| | 3. Presentación de resultados de la encuesta de satisfacción | | | |
| | 4. Definición de acciones de mejoramiento | | | |
| | 5. Evaluación y retroalimentación del plan de mejoramiento | | | |

PRESUPUESTO:

| RESUMEN DE GASTOS | % | TOTAL(EN\$) |
|--|----------|--------------------|
| Gastos en Recursos Humanos | 30 | 20.310.000 |
| Gasto en Actividades y Materiales | 50 | 33.850.000 |
| Gastos de Operación | 10 | 6.770.000 |
| Otros(Imprevistos) | 10 | 6.770.000 |
| TOTAL | 100 | 67.700.000 |

6. Conclusiones:

Es inusual que un sindicato realiza una encuesta de clima laboral, en general, es la gerencia la que realiza de manera sistemática un proceso de evaluación que le permita recoger evidencias para la mejora permanente. Los resultados de la encuesta fueron presentados a todos los trabajadores del sindicato, 130 de 150 funcionarios. Fueron presentados a toda la dirección del colegio, al asesor religioso que es representante de la congregación en el colegio y al presidente de la fundación. El objetivo es mejorar, si mejora una persona mejoran otras personas. Si mejora la gestión y el liderazgo, mejora toda la institución. Mejora también el clima de la institución y la calidad de vida de los funcionarios.

Una institución educativa que pretende en su ideario formar para el compromiso y dignificación de la persona humana debe hacerlo primero al interior de ésta. Una institución que pretende educar para la democracia y la ciudadanía sin tener un colegio que en su praxis cotidiana incluya estos ideales cae necesariamente en una incoherencia sustantiva.

Los resultados dan cuenta sobre todo de la necesidad que tienen los trabajadores de contar con un sistema de desarrollo y promoción que les permita crecer como profesionales y personas.

Es necesario transitar de un clima autoritario caracterizado por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, el temor e inseguridad generalizados.¹⁴

A un clima más participativo caracterizado porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima en este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con

¹⁴ **Dario Rodriguez M.**, Diagnóstico Organizacional, Impresos Universitaria S.A, 2000., p. 148.

la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.¹⁵

Los trabajadores manifiestan una alta identificación con la institución, se puede inferir que trabajar en el colegio es bueno para ellos. Existen niveles de bienestar básicos resueltos, pero esto es sólo el principio, el ser humano necesita algo más para ser feliz. El nivel más alto de las necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. La autorrealización está muy relacionada con la autodeterminación y la autoexpresión, vale decir, que la persona sienta que es ella la que determina sus actividades y que en ellas puede expresarse creativamente. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutive en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo y, con eso, estará en cierta medida autodeterminándolo.¹⁶

La comunidad educativa perteneciente al Colegio de los Sagrados Corazones Padres Franceses de Viña del Mar diagnosticó como una de las áreas de menor desarrollo el Liderazgo Directivo (de acuerdo al formato PME Mineduc) y luego en base análisis estratégico del Equipo de Gestión a través del instrumento aplicado), se determina que el área que presenta “mayores oportunidades de mejora” es el Liderazgo, y como dimensión el Liderazgo Formativo y Académico del Director.

La necesidad de priorizar el área de Liderazgo no puede ser catalogada como reciente en este colegio, pues a la información recopilada y analizada, este establecimiento educacional adolece de una visión de gestión escolar directamente ligada a la promoción de un liderazgo y de una visión compartida por su congregación.

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*, p. 149.

Las políticas educativas en Chile desde la década de los 90 han transitado desde un liderazgo centrado en lo burocrático-administrativo a uno con foco en los aprendizajes y el buen clima organizacional de toda la comunidad escolar.

En torno a lo anterior, se requiere entonces de un profesional que lidere no solo, los procesos de aprendizaje, sino que pueda velar por climas de cooperación y armonía de los integrantes de la comunidad.

Las posibilidades de implementar el Plan de Mejoramiento creado por quien suscribe son altas. Asimismo quien asume la Rectoría contará con un instrumento estratégico que puede convertirse en una guía que prioriza ciertas líneas de acción necesarias para comprometer a la comunidad educativa en el logro de los objetivos formativos y académicos en toda la comunidad escolar, al apropiarse del verdadero sentido del PEI, y por otro lado asegurando el compromiso de todos con la tarea educativa, a partir entre otras cosas del uso del tiempo, los espacios participativos de la comunidad y el trabajo colaborativo fundamentalmente de los docentes.

Las resistencias o principales dificultades que pudiera presentar la implementación d este Plan de Mejoramiento tiene directa relación con la disposición, sobre todo de los docentes, toda vez que los procesos de mejoramiento y cambios de autoridades al interior de un establecimiento educacional traen consigo nuevas formas de trabajo, nuevos focos que vienen a modificar de manera parcial o radical las rutinas de trabajo, implicando nuevos compromisos, desafíos que muchas veces por cotidianidad o inseguridad de los seres humanos enfrentan resistencias naturales al cambio.

Este Plan de Mejoramiento asume la dimensión “Liderazgo Formativo y Académico del Director”, con ciertos objetivos estratégicos que, resumidamente, dicen relación por un lado con apropiarse del PEI generando altas expectativas de logro de aprendizajes y por otro lado favorecer el uso del tiempo y los espacios

participativos, asegurando el compromiso de la comunidad educativa. La implementación “exitosa” depende de una serie de factores, entre ellos un proceso de mediano plazo – no de una sola vez y en un solo momento- y de condiciones institucionales para otorgar sustentabilidad a los objetivos y líneas de acción.

Sí es:

Un sistema integrado de Gestión de la Institución.

Una herramienta en la que se sabrá lo que se espera del colaborador

Un momento de diálogo para una comunicación constructiva entre supervisor y colaborador

Un lugar donde el colaborador comprenderá cómo su rol contribuye a los objetivos del colegio. Un espacio donde se definen los objetivos individuales de desarrollo de forma consensuada y por escrito.

La ocasión para identificar la adecuación profesional del colaborador, y su progresión de desarrollo a futuro.

Una herramienta que permite vincular la actividad del colaborador a la estrategia de la organización.

Una oportunidad de que el colaborador se sienta debidamente valorado, reconocido, acompañado y retribuido por su contribución y desempeño.

7. Bibliografía:

Clima laboral. (s.f.). Obtenido de <http://www.climalaboral.com.es/>

Gestiopolis. (20 de 07 de 2002). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>

Escuela Europea de Management. (2014). Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/que-es-el-liderazgo-organizacional>

euroresidentes. (2017). Obtenido de <http://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-organizacional>

Administrar, Gestionar y Comunicar. (1 de junio de 2014). Obtenido de <http://agmcomorg2012.blogspot.cl/2014/06/liderazgo-organizacional.html>

euroresidentes . (2017). Obtenido de www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-autocratic

euroresidentes . (2017). Obtenido de www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-democratic

Mejorar el liderazgo escolar . (2009). Obtenido de <http://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf>

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación.* (pág. 20). Santiago: Fundación Chile .

(CEPP, 2009): *Prácticas de Liderazgo Educativo y Resultados de Aprendizaje,* Revista Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Volumen 3 , 2009.

Bolívar A. El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una visión actual de sus posibilidades y limitaciones. [En línea] // *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad,* Vol. 9, N°2. - Universidad de Granada, España. , 2010. -

Ministerio de Educación y Cultura Uruguay La gestión, desafío crítico para la calidad y la equidad educativa. Red de Apoyo a la Gestión Educativa, p. 15 , 2012.

Concha C., Liderazgo Escolar: Módulo: ¿Qué competencias para el liderazgo educativo actual? .PIIE Diplomado competencias para la dirección y gestión. - 2014.

Darío Rodríguez M., Diagnóstico Organizacional, Cuarta Edición Actualizada,
Facultad de Ciencias Sociales, Ediciones Universidad católica de Chile, 2000.