



INFORME FINAL

“SÉ DE MÍ MISMO TAN POCO, QUE NO SÉ NI LO QUE IGNORO”

San Agustín. Conf.11.25

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

Estudiante: Luis R. Romero Martínez

Tutor: Andrés Marió Casanova

Santiago, Enero 2018

PRESENTACIÓN

“Crean lo que aprenden, enseñen lo que creen y practiquen lo que enseñan”

San Agustín

Quizás si esta frase de San Agustín refleja de mejor manera todo lo que me ha sucedido en el proceso personal y profesional al compartir todas las actividades que este Magister en Liderazgo Transformacional y Gestión de la Universidad de Humanismo Cristiano, me ha propuesto. Sin lugar a dudas que he debido enfrentar situaciones, al inicio del Programa, que me provocaban una pérdida del equilibrio logrado a través de innumerables etapas de perfeccionamiento docente en las áreas de currículo educacional, gestión y liderazgo educativo. Esta nueva propuesta me insistía en abrir mi lado emocional y, a esa altura, no comprendía de qué forma esto que me mostraba más expuesto, más frágil y más vulnerable, me podía “servir” en mi desempeño laboral y en “manejar” un Colegio con 150 docentes y 30 educadores no-docentes.

Todo lo tenía controlado, había ingresado a esta institución en diciembre de 2012 con el propósito de gestionar de mejor forma el currículo y los rendimientos académicos. Era el primer colegio católico que me correspondía liderar en veinte largos años como Directivo Docente y a pesar de eso, me sostenía mi formación académica en instituciones de claro prestigio y de mucha estructura.

Hasta ahí todo bien; sin embargo, al poco andar me encontré con problemas serios de relaciones entre los distintos estamentos y en especial con el más vulnerable de ellos, los auxiliares de servicio, quienes se sentían discriminados y no considerados, tanto por los administrativos y en mayor medida por los docentes, quienes incluso no los saludaban.

Este trabajo intenta mostrar de qué forma cada uno los módulos que el programa ha ido presentando para su desarrollo, han influido en mi manera de ir liderando cambios importantes en el colegio en el cual trabajo y también en mi vida personal y familiar, mostrando una nueva perspectiva para ver las problemáticas en los distintos ámbitos.

Considero, a estas alturas de mi vida, que este programa me ha entregado una nueva manera de enfrentar mi vida, con perspectivas que no estaban incluidas en mi forma de trabajo y menos en las relaciones interpersonales y familiares. Quizás sea difícil a través de este trabajo, presentar todos los cambios que se producido y que me han llevado a replantear los procesos de gestión, en mi vida personal, familiar y por supuesto en el trabajo profesional, aunque esté a un año de mi jubilación.

En el caso de mi personal educador – no docente, he trabajado en forma directa con cada uno de ellos para que sientan lo que se valora su aporte, no sólo desde la perspectiva del trabajo diario que ejercen, que de por sí es de mucha valía; sino más bien, desde la óptica de la persona, que por el sólo hecho de serlo, son sujetos de dignidad y deben ser tratados en planos de igualdad, tratando de que todas nuestras acciones relacionales, los consideren en ese ámbito y sientan, como pequeña comunidad, que forman una parte esencial de nuestra institución.

Por lo expuesto, en este trabajo podrán encontrar dos áreas en que he ido trabajando: lo personal y relacional al interior de mi familia y lo laboral, en que no sólo he concentrado mis esfuerzos hacia los educadores no docentes, sino que en algunos de los ciclos en forma especial, tratando de intervenir para mejorar las relaciones del día a día.

CAPÍTULO 1

MIS REFLEXIONES

“Estudia Humanidades. ¿Para qué?, para ser más “humano”, es decir, para ser un hombre digno en medio de los hombres”. San Agustín, Doc. Christ. 11.12

Considero importante señalar que a la fecha he cumplido 64 años con 40 años de trabajo ligados a la educación, en todos los ámbitos y desde diferentes funciones: Auxiliar de servicios menores durante mis primeros años, docente de aula otros tantos, Docente – Inspector en gran parte de mi larga trayectoria y Directivo Docente en mis últimos 28 años de trabajo, me han permitido tener una visión bastante integradora de los distintos elementos que conforman el concepto Educación y la manera que tiene de operar en la práctica (O al menos así lo creía).

Siendo mi formación primaria de Ingeniería civil en química (4 años) y después Pedagogía en Química y Ciencias en la Universidad de Concepción, así como mis Pos títulos, Diplomados y Magister, siempre ligados fuertemente a lo racional y en Instituciones que privilegian, por sobre otras cosas, la estructuración del pensamiento, busqué deliberadamente, una institución que aportará a mi vida personal, primero, y luego a mi desarrollo profesional, una nueva manera de mirar las relaciones humanas y aquellas que se van conformando entre los distintos actores del hecho educativo y en la vida personal o comunitaria. Siguiendo uno de los pensamientos de San Agustín: *“Ama, busca, consigue, abraza y guarda no tal o cual escuela de sabiduría, sino la sabiduría misma”* (Gosgaya García, 2004, pág. 37). Por lo anterior, entonces, me di el gusto de escoger este Programa de Soñadores, como elemento de enriquecimiento personal y profesional.

Considero que el sentirse insatisfecho con lo que uno es, es un elemento esencial para llegar a ser lo que realmente queremos ser. Entender la vida como un proceso de continuos y contiguos aprendizajes, le imprime dinamismo a nuestro quehacer diario y nos corrobora que somos caminantes y simples peregrinos en esta ruta de vida. ¿Qué nos transforma en seres estáticos? , el conformarnos con lo que somos y no soñar, o el auto convencimiento

de que lo logrado es suficiente, es en ese momento que nos detenemos y no damos un paso más.

Son estas razones las que motivan mi permanencia en este Programa, a pesar de las múltiples responsabilidades que el cargo que tengo asignado hace cinco años, me imponen, Rector de un Colegio con 1465 alumnos y alumnas de Play Group a 4° Medio, con una planta docente de 150 profesores y profesoras, y 50 Educadores No Docentes (Administrativos y Auxiliares de Servicio y manutención). Esta realidad le imprime al trabajo diario el despliegue de múltiples competencias, tanto en lo profesional así como en lo actitudinal. Este último ámbito de competencias hasta el inicio del Programa había sido mi "lado flaco", ya que todo lo enfocaba y trataba de aproximarme desde lo racional y lo lógico, apelando, por ejemplo, en transformarme en un ejemplo de responsabilidad y dedicación, más allá incluso, de lo que en realidad me correspondía. Me relacionaba, tal y como dice Maturana: *"bajo la emoción de la obligación"* (Maturana, 1997, pág. 2) y esperaba que los otros y otras, también lo hicieran desde la misma vertiente, obviando que las emociones no sólo van construyendo realidades, sino además configuran la forma o manera en que las distintas personas se relacionan, aunque sea en el ámbito laboral, las componentes emocionales son importantes en la forma en que la Comunidad Escolar se va configurando y sobretodo, para analizar cómo se va construyendo la cultura escolar a través de las interacciones que se dan entre las personas.

Considerando lo planteado, se puede entender el brusco cambio en mis paradigmas, pasar de entender los procesos como consecuencia de causalidad directa de una forma racional y sistemática de comprender el mundo a aceptar la apertura hacia un aprendizaje de elementos nuevos que provocaban un desequilibrio en mi estructura cognitiva y me causaba incomodidad y extrañeza en las primeras actividades del Módulo: Liderazgo Transformacional y Convivencia Escolar, esto de abrazarse, de encontrarse a través de la emoción con el otro, la expresión de lo visceral por sobre lo racional o a la par que lo racional, era nuevo y como habitualmente se hace, yo me decía: "Para qué debo aprender esto? Si con lo que he aprendido a la fecha me basta, esto de las "emociones", esto de "lo nuevo", en realidad no va conmigo, si para resolver una problemática hay que aplicar la

lógica: Si tiene solución, solúcnalo y si no tiene solución, entonces no te preocupes y menos te ocupes. Ganaba, tal y como dice Rafael Echeverría: *“El lado conservador de mi entendimiento”* (2005).

Ya al término del primer viernes de enfrentar (literalmente) el desarrollo del Primer Módulo fui tomando la decisión y haciéndola propia paulatinamente: Debo abrir mi mente, mi cuerpo, mis emociones, mi todo, a aceptar esta nueva experiencia, a buscar un nuevo equilibrio, pero ahora partiendo desde esta nueva forma de entender la relación con el otro y en el otro, con toda su realidad, muy distinta a la mía, pero no por eso menos valiosa y menos importante que adquiriría relevancia en mi nueva forma de ir mirando y aceptando estos nuevos aprendizajes, sin contaminarlos con mis prejuicios o con mi background de racionalidad y estructuralidad a toda prueba (hasta ahora) y que, según yo, me había resultado tan bien.

El primer aterrizaje y la primera señal de que lo que estaba viviendo en el Programa era parte de mi nueva acomodación cognitiva se produjo en el ámbito familiar. Para entender el contexto es necesario explicitar que a la fecha hemos cumplido 42 años como matrimonio con mi esposa Cecilia, con tres hijos: Macarena de 42 años (vive en USA hace ya 17 años), Claudio (37 años) y Joaquín (27 años).

El segundo aterrizaje fue al leer a Rafael Echeverría en *“Ontología del Lenguaje”* y su explicación sobre el concepto de *“quiebre”*. Él señala que el *“quiebre altera el fluir en el que previamente nos encontrábamos y trae consigo un mundo diferente a la conciencia”* (Echverria, 2003, pág. 110). Ese nuevo mundo de conciencia, me permitió reorientar mis acciones y decisiones que estaba asumiendo previamente, tanto en mi ámbito de relaciones familiares, así como en las profesionales, moviéndome a una búsqueda de maneras diferentes de hacerme cargo de las dificultades que estaban surgiendo y haciéndose presentes. Estos, mis *“quiebres”*, me permitieron reorientar, en lo concreto, lo que estaba haciendo, no sólo desde el lenguaje verbal, sino desde todas mis expresiones, sensaciones y emociones, con el fin de hacer un espacio de presencia, a lo que hasta ese momento, ocupaba un espacio de transparencia.

Pude, por fin, declarar que ya no aceptaría más lo que me estaba ocurriendo, que estaba en mí la posibilidad de expresar mi disconformidad en cómo estaba enfrentando las problemáticas y que era el momento de decir ¡basta, no más!. Se abrió así, una nueva dimensión de encuentro y conversación que ha traído un mejor vivir, basado en la transparencia de las emociones y una entrega total hacia el otro como persona digna y valiosa.

Vivir la vida haciéndonos cargo del ser que somos y proyectándolo hacia el futuro, equivale a vivirla desde la autenticidad, aceptando su finitud y la inevitabilidad de la muerte. Ello es la fuente del sentido de vivir. Los seres humanos, sin embargo, podemos optar por una vida inauténtica, que le da la espalda a la facticidad de la existencia. Esta vida inauténtica da lugar a un importante concepto de la filosofía de Heidegger: el concepto de das Man. Éste implica una vida vivida desde el “se” y no desde la autenticidad del ser. De esta forma, optamos por lo que “se” hace, nos vestimos como los demás “se” visten, estudiamos lo que “se” estudia, leemos lo que “se” lee, etc. En rigor, delegamos en ese “se” impersonal el imperativo de hacernos cargo del carácter único de nuestro propio ser. Con ello, conducimos una vida vivida vicariamente, como espejo de la imagen que nos hacemos de los demás. No obstante, frecuentemente, despertamos desde esta inautenticidad y nos vemos obligados a enfrentar a ese ser que había descuidado.

Claudio en el tiempo que iniciaba el Magister, había tomado la decisión de iniciar una vida independiente, vivió con nosotros por 35 años y habitualmente o casi siempre, controlaba lo que hacía y la forma en que lo hacía, direccionando su vida de acuerdo a mis normas y estándares y molestándome en demasía, su estilo de vida, lo que generaba problemas en nuestra relación padre-hijo, porque yo lo hacía, nuevamente, desde la emoción de la obligación de paternidad. Claudio a pesar de haber estudiado en la Universidad y haberse titulado como Diseñador Multimedia, siempre ha estado ligado a la música under y en específico Hip Hop, con pertenencia a bandas de este carácter, siempre ha sido rebelde y ahora puedo concluir, que dicha rebeldía estaba asociada a mi forma de cuestionamiento a su persona, a su forma de vida y a querer que él respondiera como yo lo hacía, tanto a su edad como en ese tiempo.

Esta relación se había deteriorado tanto que yo, pasé a ser un enemigo de mi hijo, con enfrentamientos fuertes y cuestionamientos, que involucraban juicios de valor muy dañinos de mi parte hacia él. ¿Qué produjo el quiebre y el cambio en mi forma de ver el estado de las relaciones y cómo comencé la búsqueda de un nuevo equilibrio?

Para explicitar el momento, debo señalar que el primer quiebre fue al realizar la actividad: “Aquí mandas tú”, durante una de las sesiones. Pude entender que esto de mandar o ser mandado, era una acción sin mayor importancia y que más bien era significativo cómo me podía comunicar con el otro desde mis emociones y desde mi propia realidad, sin prejuicios, respetando y validando la emoción del otro y su contexto; posterior a eso, al leer en profundidad a Humberto Maturana y en especial el Libro: “Emociones y Lenguaje en Educación y Política”, él señala lo siguiente: *“Decir que la razón caracteriza a lo humano es una anteojera, y lo es porque nos deja ciegos frente a la emoción que queda desvalorizada como algo animal o como algo que niega lo racional”*(Maturana, 2001, pág. 8) , a mí me estaba sucediendo eso, dejaba fuera lo emocional en mi relación con Claudio y todo lo que él hacía o dejaba de hacer, lo juzgaba desde mi propia racionalidad, sin darle importancia a sus emociones y menos exteriorizaba las mías, porque perdía “el poder” de la racionalidad. ¿Cómo, entonces, asumir el desafío de dejar fluir la relación desde lo emocional, sin emitir juicios y saber escuchar? No fue algo instantáneo y todavía lo estoy trabajando y construyendo. Hoy Claudio vive fuera del país, en Bogotá, Colombia hace ya dos meses y he podido mantener una relación muy rica con él. Él tomó la decisión de partir y yo sólo he estado allí como su apoyo y soporte, y así continuará ya que he comprendido que la paternidad es irrenunciable y que Claudio construirá su vida desde su propia realidad, de acuerdo a su esfuerzo y dedicación. Seguramente presentará dificultades, pero nosotros estaremos allí para el soporte y sin emisión de juicio crítico. A la vez, este cambio de perspectiva o paradigma desde el cual me relaciono en lo familiar, ha permeado toda nuestra familia, promoviendo una mejor comunicación en todos los niveles y en todas las interacciones.

En lo profesional, pude constatar que en mi Colegio existía un quiebre potente en las interacciones laborales y de estructura de grupo en el estamento de Auxiliares de Servicios

Menores y Manutención, con las prácticas de gestión que realizaba la Dirección Administrativa y el Jefe de manutención.

Se podía observar un grupo fraccionado y de hecho, estaban agrupados en dos organizaciones diferentes. Por un lado habían algunos de ellos y ellas que se habían afiliado al Sindicato Único del Establecimiento y otros, aproximadamente el 30% de ellos(as) estaban organizados en AUXAD (Agrupación de Auxiliares). Cada uno de los grupos obtenía producto de la negociación colectiva, distintos niveles de beneficios, generando mayor división y quiebres en todo el grupo.

Por otra parte, la relación habitual que se había configurado entre Rectoría y el Estamento de Auxiliares, era de lejanía y casi no existía intercambio de opiniones y menos, coloquios laborales u otros.

Esta situación se convirtió en uno de los quiebres asociado a mi gestión, al constatar la importancia de la persona en los procesos pedagógicos, administrativos y de manutención, me refiero específicamente a darme cuenta y reconocer al otro como una persona, aunque distinta a mí, con gran valor sólo por el hecho de ser persona con una corporalidad y sentimientos que van definiendo su contexto y su forma de relacionarse con el medio. Me generó una visión de la gestión educacional con una cara más amable y comprensiva, entendiendo que el logro de metas o propósitos pasa por las personas y que por lo tanto, el mayor énfasis en la gestión debe centrarse en la persona y las dimensiones que la conforman como tal.

Teresa Bardisa Ruiz (1997, pág. 6), "Teoría y práctica de la micro política en las organizaciones escolares", señala que: *"Desde nuestro punto de vista, considerar a la escuela como un sistema político nos permite entenderla como una institución menos racional y burocrática de lo que tradicionalmente se ha creído que era"*. Lo anterior es de suma importancia porque nos permite analizar las diferentes relaciones desde una perspectiva nueva y que explicaría la construcción de esta cultura escolar a partir de los tipos de relaciones que se dan al interior de los sub grupos o estamentos que funcionan en la unidad educativa.

Asimilar lo planteado, ha sido en lo personal, muy complicado, durante toda mi trayectoria profesional estaba acostumbrado a trabajar en Proyectos Educativos muy competitivos y con el foco en la excelencia académica; lo que sin duda coloca el propósito o la meta, por encima de la persona. Al día de hoy, he variado el enfoque y el foco de mi centro de observación, entendiéndolo que la organización se sustenta en las personas y por lo mismo, he fomentado en los liderazgos intermedios y en el mío propio, el desarrollo de actitudes basadas en la empatía, la aceptación sin condición, la consideración positiva y la coherencia entre lo planteado y lo actuado.

Lo anterior ha permitido que las personas se sientan reconocidas, apreciadas y valoradas. He comprobado que el afecto positivo es un elemento que incide, significativamente, en la calidad de las decisiones, relaciones, creatividad personal y grupal, con una mayor persistencia en el logro de las metas acordadas y se ha mejorado notablemente, la coherencia y disposición de los equipos de trabajo.

Una buena y sana estructura organizacional ha permitido un mejor desarrollo personal y profesional de las personas.

Nuestro liderazgo centrado en la persona, ha fomentado mejores índices de productividad (han disminuidos los atrasos y las ausencias sin justificación en el segundo semestre del 2017 y se cumple con los compromisos acordados) y, consecuente con esto, se ha fortalecido una actitud orientada a los resultados. (Robbins, 2013; Luthans, 2012; Maslow, 1994).

La libre expresión de pensamientos, sentimientos, emociones y opiniones ha desarrollado con mayor fuerza, el sentido de pertenencia e identificación, lo que ha hecho que las actividades diarias se lleven a cabo de una manera más satisfactoria y a su vez se ha potenciado la actitud orientada a resultados.

El éxito de esta libre expresión se ha llevado a cabo dando dirección y guía a través de una retroalimentación positiva y llevando las sugerencias a la práctica (Ciófaló Lagos, 2013).

En resumen, la idea es que comprendamos que la verdad no es tuya ni mía sino que la buscaremos y/o construiremos en conjunto para que sea tanto tuya y mía a la vez.

En mis actividades como Rector, existen con seguridad, una serie de acciones que las realizo en segundo plano y que forman parte de mi "vida cotidiana" en el desarrollo de mi gestión; sin embargo, hay algo que me ha perturbado y que afecta al clima que debe existir en la "comunidad colegio", en especial en mi relación con el estamento de asistentes de la educación (Auxiliares de Servicios Menores), que, a pesar de tener un trato recíproco formal - normal, percibo que me "sienten" distante y que no "soy cercano a ellos" o que "no los escucho" en sus problemáticas.

Resumen del Capítulo en consideración a los aprendizajes logrados: En resumen yo podría sintetizar mis aprendizajes en los siguientes logros:

- He podido avanzar en modificaciones de mi manera de ver, tanto las situaciones personales, así como las asociadas a la gestión del Colegio, dando una verdadera importancia a la persona y el contexto que la define,
- Comprensión sobre la forma en que se dan las relaciones interpersonales, desde la emoción y las vivencias que cada uno ha ido construyendo, como una forma de aporte a una mejor gestión de las personas con las que trabajo,
- He sido capaz de mostrar un liderazgo diferente y comprensivo, que se sustenta en el encuentro con el otro y en el respeto hacia el individuo.

Resumen del Capítulo en relación a los quiebres:

Los quiebres son pérdida del equilibrio, sean personales, institucionales o de otro tipo. La declaración de mis quiebres fue la posibilidad de decir "basta", tanto en lo personal como en lo laboral; no quería que continuara sucediendo lo que acontecía.

Mis declaraciones de quiebre, estuvieron profundamente relacionadas con los tiempos que transcurrieron entre el momento en tomé la decisión de decir "basta", especialmente en el quiebre personal con mi hijo Claudio, y lo que me estaba ocurriendo en el Programa de Magister, que me impulsó fuertemente, a decidir el momento en que pude hacerlo.

Del mismo modo, tomé la decisión de no postergar mi atención y mi acción, entendiendo que el "momento" no llega a menos que lo hagamos llegar nosotros mismos. Sin quiebres no hay aprendizaje ni crecimiento.

Uno de los mayores quiebres que me ha correspondido vivir, y no sólo a mí, sino a cada una de las personas que conforman la comunidad de nuestro Colegio, es la muerte de Máximo, hijo de nuestro amigo Víctor, en el estacionamiento de nuestro colegio.

El fallecimiento de Máxi, produjo un quiebre emocional ya que se constituyó en un evento del cual cada uno de nosotros nos informamos de distinta manera. Yo fui parte directa de este acontecimiento porque me encontraba en el lugar y me correspondió iniciar todo el procedimiento administrativo de rigor, en mi calidad de Rector y Representante Legal de la Entidad Sostenedora.

Yo en lo personal, me sumergí en la tristeza, al igual que cada una de las personas que estábamos en ese momento, modificando mis acciones y mi predisposición por un tiempo, llegando incluso, a verse afectada mi salud por ese fin de semana. No obstante lo anterior, a partir del lunes 11 de diciembre, asumiendo mi rol de líder de esta comunidad, promoví dos líneas de acción: 1. Con el equipo de psicólogos (3) del colegio, se promovió realizar un diagnóstico para detectar el estado de ánimo de cada una de las personas y 2. A partir de este diagnóstico, buscar ayuda externa, la adecuada y necesaria, para apoyar a superar el estado anímico de algunas personas, que se habían quedado “atrapadas” en la emoción que generó el quiebre. En lo concreto, hoy tres personas del staff de enfermería están en tratamiento psiquiátrico y dos en tratamiento psicológico iniciado por la ACHS.

Los estados prologados de tristeza, rabia y/o culpa, han ido disminuyendo y se ha comenzado un proceso de reconstrucción de la comunidad con apoyo espiritual y personal, tanto del suscrito así como de la plana directiva y pastoral del establecimiento.

Nuestro propósito en este caso, es que si bien el estado emocional producto de lo acontecido nos acompañará por algún tiempo más, intentamos que el mismo no tiña los nuevos acontecimientos que nos corresponde vivir como comunidad. Promoviendo a la vez, que cada persona, fortalezca sus propios recursos emocionales para continuar con su vida de una manera lo más normal posible y no se pierda la coherencia emocional.

CAPITULO 2

MI DESARROLLO COMO LÍDER

“Hay maestros que son como piedras millares; muestran el camino a los demás, pero ellos se quedan parados”. San Agustín. Serm. 119,2.

2.1. Descripción general del contexto y de la situación inicial a nivel personal y de la comunidad educativa:

2.1.a. Contexto Personal y familiar: Posiblemente muchas personas, en especial Educadores y Educadoras que están ávidos de un Perfeccionamiento y/o Capacitación que mejore su impronta profesional, no podrían comprender que una persona como yo, con más de 35 años de servicio en el área de Educación, haya utilizado los estudios de Magister para ordenar un poco su vida personal y familiar.

¿Por qué la reflexión anterior? Estando al día de hoy a un año de mi jubilación, he buscado este Programa por ser algo totalmente diferente a lo que durante más de 35 años de servicio, escogí como perfeccionamiento. Este Programa me permitiría profundizar en las maneras en que estructuraba mis relaciones, desde que perspectivas las construía y saber cuánto de mis emociones ponía en juego en esa construcción social. Era un “gustito” que a estas alturas de la vida, era necesario darme, no sólo para mi perfeccionamiento personal, sino además, familiar.

A la fecha tengo 64 años y tal y como señalé en el párrafo anterior, con 40 años en la Educación, desde distintos ámbitos: Profesor en Liceo Nocturno de Concepción (Ad Honorem), Auxiliar de Servicios Menores (Auxiliar de aseo), Inspector de Patio, Docente de Aula, Jefe de UTP, Vicerrector Académico y Rector o Director.

Por mi larga trayectoria siempre mis capacitaciones y/o perfeccionamientos, estaban directamente relacionados con mi desempeño profesional; sin embargo en esta ocasión, el Programa de Magister en Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar, me ha servido para volver a un equilibrio en mi vida personal y familiar.

Con una familia conformada hace ya 42 años, presentaba a nivel personal, múltiples cuestionamientos y reparos a la forma de vida de nuestro hijo Claudio (37 años a la fecha),

estos reparos se transformaron al poco andar en un quiebre profundo que afectó la comunicación y las relaciones familiares. Este ahínco personal que le imponía a Claudio un estereotipo de comportamiento a la usanza mía y de acuerdo a mis patrones de responsabilidad y el paradigma desde el cual yo percibía lo adecuado y lo inadecuado.

Cruciales fueron las actividades del Programa que me interpelaban y me mostraban que la problemática estaba claramente en mí y no en mi hijo.

Ubicarme como un segundo y en ocasiones como un tercer observador fue genial y muy provechoso, ya que al ver con claridad y desde otra perspectiva la forma en que se daban las interacciones y cuáles eran sus ejes motores, o desde donde surgían, me ha ido permitiendo modificar mis modelos de pensamiento hacia una forma menos estructurada y respetuosa de la realidad, de los contextos que configuran la realidad de mi hijo, con respeto a sus necesidades y opciones.

2.1.b. Contexto de la Institución Educativa: El Colegio San Agustín de Ñuñoa, está ubicado en Dublé Almeyda 4950. Es de dependencia Particular Pagado y la Entidad Sostenedora es la Fundación Educacional San Nicolás de Tolentino (Fundación sin fines de lucro). Atiende a una población de 1100 familias y 1465 alumnos y alumnas de Play Group a 4° Año de Enseñanza Media.

Esta Institución presta servicios educacionales hace ya 132 años y a contar de 2011, se formó la Fundación sin fines de lucro; por lo tanto, todos los dineros que provienen por colegiatura y matrícula de los alumnos, se re invierten en mejorar los procesos pedagógicos y en beneficios del personal. A la vez, se ha podido mantener el carácter social de la obra, disponiendo de becas en colegiatura que, durante este año 2017, ha beneficiado a 120 alumnos y alumnas.

Con Rectorías históricas manejadas por Sacerdotes, que poco sabían de gestión educacional, los recursos se distribuían sin sistematicidad y proyección, llevando al colegio en varias ocasiones, a situación de riesgo financiero. Lo anterior, condicionaba todos los recursos para que el estamento más débil de la cadena de gestión (Auxiliares de Servicio), se sintieran poco considerados y valorados, poseyendo incluso, una Asociación Gremial

diferente al Sindicato, lo que incidía en los beneficios a los cuales cada uno de ellos y ellas podían aspirar.

Posiblemente sea necesario establecer algunos puntos de comparación entre mi estilo de gestión entre los años 2013 a 2015 y posterior al año 2016, en que inicie mi proceso formativo de liderazgo transformacional en el programa.

Mi papel o rol como líder transaccional, estaba más de acuerdo con los modelos tradicionales, es decir todo cambio debía ser planificado en el que los líderes directivos planeaban y generaban estrategias, con el fin principal de garantizar el cumplimiento de cada uno de los procesos que nos permitían llegar a los resultados deseados.

Coherente con lo anterior, los liderazgos (y el mío también) se focalizaban en un estilo instruccional directivo, y la razón principal estaba directamente relacionada con su funcionalidad. Se premiaba aquellos comportamientos esperados que apuntaban, desde los paradigmas tradicionales, a la búsqueda de la eficiencia y se reducía al mínimo el “riesgo”. La existencia de “Bonos por Resultados” era lo típico y que es una de las características de este tipo de liderazgo (Bass, 1985).

La dinámica de la relación líder-seguidor dentro del liderazgo transaccional implicaba un intercambio explícito o una negociación implícita entre unos y otros (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997).

A contar del año 2016, pude comprender que desde la perspectiva de mi liderazgo, era necesario ir más allá de las tareas, ya que se requerían cambios importantes, tanto en cómo se estaba viviendo uno de los pilares que sustenta los fundamentos de nuestro Colegio: “La Comunidad”, así como en la forma en que la institución atendía a las necesidades de alumnos, apoderados y personal.

Al transformarme en un líder más cercano, empático y con capacidad de escucha, me permitió favorecer la adaptación a los cambios, generando procesos de transformaciones importantes que permitieran el desarrollo de la organización, desde una perspectiva más humana y acogedora. Se pudo incidir en la percepción de éxito que todos los colaboradores manifestaban en esta nueva etapa, incrementando la motivación, dedicación y el compromiso.

Por otra parte, se pudo canalizar de mejor forma la incertidumbre y temores iniciales frente a este nuevo Plan de Desarrollo Institucional 2017 – 2021, que planteaba una nueva visión y ámbitos de acción asociados, tanto al crecimiento personal y por supuesto, al profesional. Mi gran centro de acción fue estimular la capacidad de innovación, a través de la promoción del cambio y la transformación permanente de cada una de las acciones educativas que se realizaban por parte de los Educadores y los Educadores No Docentes.

2.2. Innovaciones y cambios de estrategias:

2.2. a. Nivel Personal y Familiar: Ya me ha ocurrido con antelación, la confusión de mi parte, entre lo significa aceptar la situación y resignarme frente a los hechos.

Habitualmente por mi carácter directivo, dominante y machista, optaba la mayoría de las veces por la resignación y terminaba sufriendo porque seguía esperando que la situación de relación con mi hijo, y en definitiva con mi familia, fuera de otra forma o manera y no como en realidad era. Colocaba todo el esfuerzo en cambiarla desde mi paradigma.

Producto de las actividades del programa y posterior a varios días de lectura reflexiva y análisis de la situación desde distintas perspectivas, ha logrado asumir la realidad, sin pretender cambiarla, sin sufrimiento y con proyecciones de vida a través de otras opciones de contextualización de las relaciones.

La aceptación mutua entre mi hijo y yo, ha traído también el respeto, ya que he aceptado a mi hijo tal y como es, ha desaparecido el deseo de cambiarlo. Hoy lo respeto profundamente y los niveles de comunicación y escucha, mejoraron notablemente.

Hoy Claudio está viviendo, desde octubre de este año, en Bogotá, Colombia. Ha decidido iniciar una nueva vida desde ahora y cuenta con todo nuestro incondicional apoyo, a pesar de la lejanía, hemos estado en constante comunicación y compartimos sus metas y esperanzas.

2.2. a.1. Acciones concretas implementadas:

Nuestra estructura familiar, al momento de presentarse el quiebre en la comunicación con mi hijo Claudio, me permitía establecer ciertas acciones que rompieran la rutina y nos

reunía en torno a la participación, tanto conjunta (toda la familia), así como en separado en situaciones encuentro entre Padre e Hijo, de esa forma nos permitió, definir:

- Espacios adecuados para conversaciones: Nos propusimos disponer de un tiempo y un espacio adecuado para conversar, de esta manera, concretamos un fin de semana para conversar y conocernos mejor. El encuentro fue en la localidad del Quisco un fin de semana de julio de 2017. Con antelación a este fin de semana, nos reunimos en casa dos días para acordar las necesidades a cubrir, no sólo desde el punto de vista logístico, sino que principalmente, de la construcción de una lista de puntos o temas a conversar sin restricción ni censura previa.

- Conversaciones si prejuicio y sin espacios para cuestionar o emitir juicios acerca de las emociones o los estados de ánimo de cada participante. Si bien las conversaciones se iniciaron ese fin de semana en El Quisco, seguimos juntándonos dos veces por semana para mantener vigentes los puntos o temas planteados. Estas reuniones duraron desde julio a octubre de 2017, mes en que acordamos visitas espontáneas y sin previo aviso.

- Permitir espacios de desarrollo personal y profesional, independientes de los deseos de mi persona, sólo de acuerdo a sus intereses. Logramos algunos acuerdos bastante importantes: logró realizar una capacitación como DJ lo que se había propuesto hace tres años, con todo mi apoyo. Tomó la decisión de partir a Colombia formando parte de un grupo de Hip Hop. Con posterioridad a las presentaciones acordadas en Medellín y Bogotá, toma la opción de quedarse a vivir en Bogotá, enviándole estas últimas semanas sus tornamesas y equipos.

- Promoción de sus metas, en especial su deseo de partir al extranjero. Ya se concretó y está viviendo allá ya hace 1 mes y medio.

Es importante dejar constancia de que este trabajo no ha sido sólo de mi parte, ha estado involucrada toda la familia: Mi esposa Ninette y mi hijo Joaquín. Además nos hemos sentido más conectados con Claudio y él se observa más contento y siente el apoyo familiar.

2.2. a. 2. Estado actual del quiebre:

En estos momentos siento que he estado avanzando y que he podido mantener una actitud de apertura no sólo hacia Claudio, sino también a los demás miembros de mi familia. De

esta forma, se han podido generar espacios de conversación y fortalecimiento familiar, con mucha entrega de afecto y planteamientos desde las emociones.

Este aprendizaje ha sido consistente con el hecho de que he podido comprender que siempre estamos en un mundo emocional, en cada uno de mis pensamientos, cada una de mis acciones que van conformando mi vida, las realizo desde un mundo emotivo.

No ha sido fácil, darme cuenta que la alegría, la desesperanza, la resignación, la culpa, el entusiasmo, la envidia, la ilusión, no importa cuál sea la emoción que cierto momento me está habitando, cuando me relaciono conmigo mismo o con otro, lo hago porque hay algo que me mueve. *“No podemos separar nuestro mundo conversacional —mis conversaciones internas o mis conversaciones relacionales— de mi mundo emocional”* (Maturana, 2001, pág. 36).

La idea de flexibilidad o plasticidad emocional que cada uno de los miembros de la familia ha ido demostrando, ha sido fundamental. En nuestro avance fuimos respondiendo a los cambios que se fueron generando en la familia y en particular en nuestra relación con Claudio, con las emociones con las que correspondía en ese momento responder, permitiendo de esta manera, mi reacción con relación a la emoción del cambio que se produce; he podido adecuar mis emociones en pos del momento que se está viviendo, sin exclusión de ninguna. Estamos, en definitiva, asentando nuestra flexibilidad o plasticidad emocional.

Debo seguir trabajando en este camino que involucra una transformación en las estructuras que dominaban mis comportamientos, siempre marcadas por lo racional.

2.2. b. Nivel Institucional:

Considero importante señalar que durante el desarrollo del Programa me correspondió iniciar el proceso de Negociación Colectiva con el Sindicato del Colegio. Si bien los plazos se extendían hasta el mes de octubre, por una postura de encuentro y de beneficiar a los estamentos más necesitados, tomamos la decisión de adelantar la negociación, la que se dio en un clima armónico y de encuentro con metas compartidas y teniendo como propósito

el bienestar del personal. La negociación fue firmada en el mes de junio del presente año y el Contrato Colectivo se extiende por 3 años a contar de esa fecha.

Todo lo aprendido en el Programa fue de mucha utilidad en este proceso, especialmente, lo relacionado con el saber escuchar, la empatía y el centrar nuestro foco de gestión en la persona.

2.2. b.1. Acciones concretas implementadas:

El quiebre relacionado con la percepción de los Auxiliares y su relación con Dirección, lo he estado trabajando durante el primer semestre y parte del segundo, a través de un Programa de Acción que ha permitido:

- Escuchar a cada persona que conforma este estamento en sus problemáticas, sean estas personales y/o laborales. Se realizó una serie de 2 entrevistas con cada una de las personas que conforma el estamento de manutención y servicios, con el propósito de escucharlos y conocerlos. Esta entrevista o conversación, era no estructurada y se dieron en un contexto de mucha cercanía. Desde una perspectiva cualitativa, se logró con esta acción, mejorar la relación interpersonal con cada funcionario, instalando una práctica continua y contigua de conversación y acercamiento real; del mismo modo, se mejoró en gran medida, la relación docente – auxiliar servicios menores.

Cuando empecé con las conversaciones personales, aplique sin dudar, lo aprendido en el Programa sobre la filosofía del lenguaje. Al principio todo marchaba muy bien y la comunicación muy efectiva; sin embargo al pasar el tiempo y avanzar en las conversaciones, empecé a darme cuenta que si sólo entablaba una comunicación con relación al lenguaje, sentía un territorio que faltaba, que me llamaba a la exploración, comencé entonces a tocar el terreno emocional y se abrió un nuevo mundo en lo relacional que me permitió insertarme en lo transformacional.

En la Encuesta aplicada a ellos, la pregunta 5 y la 12 dicen relación con mi disposición a preocuparme del estado anímico y personal de cada funcionario de este estamento, los resultados son muy positivos, mostrando la mayor frecuencia la categoría “siempre”.

- Promover, a la vez, instancias de compartir para que ellos se conozcan y se valoren como personas. Se generaron dos instancias que permitieron compartir. La primer de ellas tuvo

como meta el que ellos se conocieran, que contaran sobre su familia, cómo habían llegado al colegio y cuáles eran sus expectativas futuras. Fue muy grato poder conocer detalles anecdóticos de la vida de algunos y la actividad finalizó con un once compartida prepara por ellos y ellas. La segunda actividad fue un paseo a la localidad de Las Cruces, donde lamentablemente, sólo asistieron 12 de 23 personas que corresponde al total del personal de manutención y servicios. En este paseo, se trabajó principalmente, el pilar de la comunidad y la función educativa del Educador No Docente, desde la perspectiva de la imagen y la colaboración en aspectos formativos, como por ejemplo: dedicación, honestidad y tenacidad.

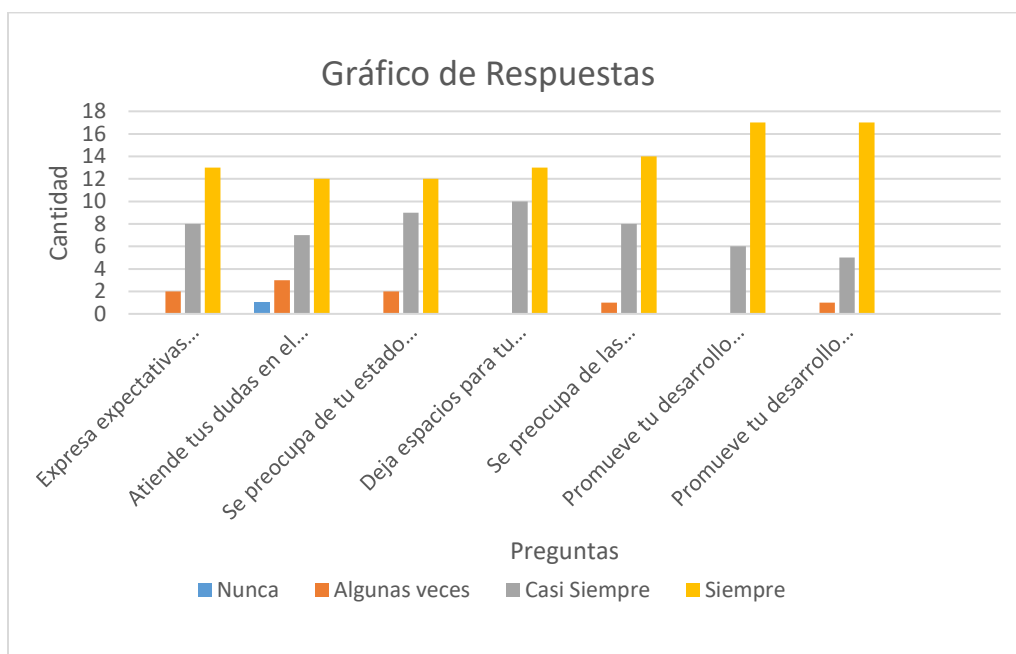
Con estas actividades pude lograr que comprendiéramos que la forma en que cada persona vive sus emociones, está condicionada por nuestro enjuiciamiento social. De esta forma, el enjuiciar, nos impide expresar lo que sentimos e intentamos, rápidamente, cambiar las emociones o silenciarlas. Se asumió que la única forma de construir una comunidad sana, expresar las emociones al otro y escuchar las emociones del otro, sin prejuicio.

- Mejorar el clima de convivencia entre este estamento y los otros que conforman la comunidad colegio. En cada una de las actividades se trataron los temas de: proactividad e iniciativa, desde la perspectiva de lo valiosa que cada persona es, sólo por el hecho de ser persona, y que si bien, cada uno de ellos y ellas realiza un trabajo diferente a los administrativos y docentes, no es razón para sentirse de menor valía. El Rector hace alusión a sus comienzos en el ámbito educativo como Auxiliar de Servicios Menores y lo enriquecedor que fue esa etapa en su formación como persona.

Desde el punto de vista de los resultados, se pudo comprender que cada persona cuando observa, lo hace desde tres Dominios fundamentales: el lenguaje, las emociones y el cuerpo, y que entre estos tres espacios se produce una coherencia, esto significa que en cada uno de nosotros existen, emociones que nos acercan al otro y emociones que nos alejan del otro; de esta forma, vamos construyendo nuestras relaciones sociales y la mayoría de las veces, son expresadas a través de nuestra corporalidad, incluso con posturas corporales.

Y en términos de toda la Comunidad Educativa se ha:

- 1.- Promovido factores facilitadores de la comunicación entre los miembros que conforman nuestra Comunidad Educativa.
 - 2.- Transformado la Cultura Organizacional en un ente dinámico y construido por todos, de manera que cada miembro sienta reflejado en ella, sus intereses y necesidades.
 - 3.- Creado instancias y espacios para que cada actor de la institución, pueda disponer de un tiempo para compartir y conocer a sus pares, fomentando de esta forma, un clima de confianza y pertenencia.
 - 4.- Generado un cambio en mi estilo de liderazgo, desde el concepto Transaccional hacia el Transformacional, con el centro puesto en la persona y toda su integridad. En el mes de octubre se aplicó una Encuesta (Anexos, N°1), que pretendía conocer de qué forma estaban percibiendo cada uno de los integrantes del estamento de manutención y servicios, las acciones que se habían implementado de parte de Rectoría.
- De esa Encuesta (fuente: creación del autor) se muestra (Anexo 1), a continuación la Gráfica correspondiente a las preguntas N°: 5, 9, 12, 13, 16. 18 y 19; todas ellas ligadas al ámbito afectivo da cada persona.



Como se puede observar, existe una tendencia clara, en el estamento de Manutención y Personal de Servicios Menores (Educadores No Docentes), a valorar positivamente las acciones que esta Rectoría ha realizado por mejorar, tanto su desarrollo personal, así como el clima laboral y las interrelaciones que se dan entre ellos.

5. Se ha reestructurado la organización administrativa curricular para el año 2018, definiendo una comunidad más cohesionada y con propósitos compartidos. Las decisiones pasaron en parte, del análisis de resultados que se obtuvo al aplicar una Encuesta de Satisfacción a los Apoderados (anexo 3), que tenía como propósito indagar el nivel de satisfacción de los Padres y Apoderados con la marcha del Colegio, con su estructura administrativa pedagógica, sus fundamentos y sobretodo, la gestión de cada una de las Unidades que tienen como función, orientar el trabajo Formativo y Pedagógico en salas de clases.

Si bien el resultado, en términos generales, fue bastante satisfactorio, se pudo concluir que existía una necesidad de revisar en profundidad la gestión de las Direcciones de Ciclo, en cuanto a la motivación que les imprimían a sus docentes y también, en el acompañamiento de los estudiantes en sus procesos de aprendizaje.

Con relación a Rectoría, se obtuvo un 82,3% de aprobación a la gestión; sin embargo, se hace notar que esta Unidad debe preocuparse más de la resolución de conflictos y dar respuesta más oportuna a los requerimientos de las Padres y Apoderados, especialmente en los niveles de 5° a 8° Básico. (Se pueden observar todos los resultados en Anexo 3)

2.2. b.2. Estado Actual de la situación:

En estos momentos, todas las personas que componen el estamento están sindicalizadas, ya no existe otra organización como AUXAD, lo que ha permitido una mejor convivencia y evitar las comparaciones odiosas con relación a beneficios adquiridos y sueldos.

Por otra parte, la dirigencia sindical en concordancia con los planteamientos del Rector, privilegiaron una negociación colectiva centrada en mejorar los beneficios y rentas de este estamento. Así por ejemplo, se logró que cada persona obtuviera dos bonificaciones anuales, una en septiembre y otra en diciembre, cada una de ellas equivalente a un sueldo

líquido. Del mismo modo, se incrementaron los beneficios de: Vestuario, movilización y colaciones en caso de extensión de jornada. Es importante señalar, que a sugerencia de Rectoría, todos los otros estamentos estuvieron de acuerdo, al igual que los dirigentes sindicales, de promover en este proceso de negociación una mejora significativa hacia este sector.

Al día de hoy se mantienen excelentes relaciones con cada una de las personas, nadie ha sido ni será desvinculado del colegio, manteniendo una planta de 23 personas que desde sus funciones nos entregan, con su ejemplo y diariamente, valores y participación en el proceso educativo de todos nosotros: alumnos, profesores y administrativos, como Educadores No Docentes.

Considerando lo que he aprendido en el Programa de Magister, he podido comprender que la satisfacción laboral es un estado emocional, y que cada persona lo construye o lo apropia, de una manera placentera o positiva a partir de las percepciones subjetivas que la persona tiene hacia sus funciones y su trabajo. Por lo tanto, como institución debemos preocuparnos de mejorar significativamente, aquellos espacios donde se realizan las interacciones entre el trabajador, su función y su espacio de trabajo.

Cada persona, se preocupa por su ambiente laboral, no sólo en lo que se relaciona a los elementos facilitadores para realizar sus funciones, sino que prefieren los espacios seguros, cómodos, limpios y en especial, con el mínimo de distracciones. He podido comprobar, a través de las conversaciones, que si bien el dinero que el trabajador obtiene producto de su trabajo es importante, también valoran el tener compañeros que le brinden amistad y que le brinden respaldo cuando lo requieren.

Por lo expuesto, privilegiaremos un estilo de gestión que se preocupe de estos aspectos y que de satisfacción a las necesidades que cada uno de ellos manifiesta, además, se ha programado para el año 2018, un acompañamiento a cada uno de los Estamentos, para trabajar los siguientes aspectos con una Consultora Externa:

- Lo Intrapersonal - Lo Interpersonal - La Adaptabilidad - Manejo de Estrés - Estado de Ánimo. Este Programa abarcará de marzo a agosto del 2018.

CONCLUSIONES

Todo cambio organizacional que se realiza fundamentado en un paradigma tradicional, así como muchos de los que propuse realizar antes del programa de Magister en Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar en mi colegio, anticipan resultados previsibles fundamentados, principalmente, en la planificación y el control. De esa forma, se pudo mantener un sistema más “estable” y con resultados, producto de las intervenciones, definidos con antelación. Todo lo anterior, consecuente con un estilo de liderazgo, fundamentalmente, transaccional y sustentado, principalmente, en altas cuotas de motivación extrínseca y usando como referencia, un Modelo más bien inmediatista y directamente asociado a resultados organizacionales.

Mi trabajo como líder se sustentaba en generar las acciones para el logro del cambio planificado y evitar, o disminuir los riesgos asociados a lo no planificado, trabajando por la estabilidad de la organización.

No era capaz de comprender, a esa fecha, que estaba provocando un anquilosamiento de la organización y a la vez, la colocaba en riesgo al no asumir que la misma, como sistema debía transformarse en un ente dinámico y que yo desde mi función debía promover, principalmente, el cambio permanente y generar los espacios para que los mismos pudieran surgir desde la base.

Lograr un desequilibrio que generara a la vez una sinergia, y que apuntara a una mejora en la organización, fue mi pensamiento cuando llevaba ya la mitad del Programa realizado. Debía abandonar lo que siempre había estado presente en mi manera de gestionar, esa ilusa pretensión del control total en post de las metas que habíamos planificado con tanto ahínco, y debía asumir el cambio de una manera diferente, con una mirada de la organización más integral, comprendiendo y asumiendo la complejidad de la misma, pero a la vez, asumiendo que mi liderazgo podía generar comportamientos e influencias muy diversas, dependiendo desde que lugar cada una de las personas que componen la

organización perciba o interactúe con mi liderazgo, y esto podía ser incluso, un resultado no esperado.

Al relacionarme con cada persona de una manera distinta, desde la connotación del “ser persona”, mis comportamientos fueron provocando interacciones diferentes, siendo algunas de ellas deseables y otras no tanto; sin embargo, valiosas al fin y al cabo. Base mi forma de relacionarme con cada uno principalmente desde la confianza e impulse la autogestión, como un elemento que le proveyera al sistema un dinamismo y una forma continua de búsqueda de relaciones entre equilibrio y desequilibrio, en todos los ámbitos de acción: pedagógico, administrativo, técnico, relacional, etc.

De esta manera, se fueron generando líneas de acción que promovían el despertar de habilidades y competencias en cada una de las personas que conforma la organización, cimentando nuevos liderazgos, más adaptativos y de mayor concordancia con un sistema más sano y de mejor proyección y perdurabilidad.

Todo lo anterior me permitió en mi rol de líder, ver más allá de las tareas y entender que los procesos de adaptación a las nuevas estructuras y a los tiempos de crisis, forman parte del dinamismo propio de esta nueva manera de ver el sistema.

En lo personal, quizás en la actualidad sea percibido como un líder más carismático, lo que me ha ayudado a iniciar el año 2018 con un incremento en la motivación, dedicación y compromiso de cada colaborador(a), lo que se ha traducido en una nueva estructura administrativa – curricular que potencia la participación y la toma de decisiones y que, en definitiva, canaliza positivamente la incertidumbre y genera un mayor entusiasmo a través de la visión del Plan de desarrollo Institucional 2017 - 2021.

¿Qué queda por delante y cómo desafíos? El dinamismo que impregna a esta nueva forma de vivir el liderazgo en la gestión del colegio, me permite asegurar que deberé estar siempre observante y dispuesto a jugar con los estados de equilibrio y desequilibrio de la organización y la cultura organizacional, atento a mirar, desde distintas perspectivas los nuevos desafíos y los posibles quiebres, sin temor sino como una oportunidad de crecimiento, alentando la innovación y la creatividad en cada uno de los estamentos y

usuarios de este sistema; sólo así, se podrá crecer como comunidad y lograr las metas personales e institucionales.

En paralelo, en este tiempo de incertidumbre que le ha correspondido vivir a cada miembro de nuestra organización, producto del fallecimiento de un hijo de un trabajador de nuestro colegio, he podido canalizar de mejor forma las incertezas, los temores y la mayoría de los aspectos asociados a esta dura vivencia, con un apoyo externo que permitirá en un plazo mediato, asumir dicha pérdida y reconstruirnos como Comunidad Agustiniana.

BIBLIOGRAFÍA

- Aedo, M.P. y Kohler, S. (2009). La comunión elemental: Una apuesta para el aprendizaje transformacional. Tesis para optar al título de Magíster en Educación, Mención en Aprendizaje Transformacional.
- Ciófalo-Lagos, ME; Dionne, G; Ramírez-Vukovich, R; González-Pérez, M;López-Oglesby, J. (2013). El Autoconcepto a partir del Diálogo Appreciativo Centrado en la Persona en Conversaciones Cara a Cara, USA, Ed. Palibrio.
- Cosgaya García, P. José, (2004). Confesiones. Biblioteca Básica Familiar Agustiniana. Iquitos. Perú.
- Echeverría Rafael, (2003). Ontología del Lenguaje. Comunicaciones Noreste Ltda.
- Freire Paulo. (2002). Pedagogía de la Esperanza: Un encuentro con la pedagogía del oprimido: Siglo XXI Editores.
- Goleman Daniel (2000). La inteligencia emocional. Buenos Aires: Ed. Vergara.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership.
- Luthans, F. (2012). Comportamiento Organizacional, Ed. Mc Graw Hill, México.
- Maslow, A. (1994). Amplitud Potencial de La Naturaleza Humana, Ed. Paidós, México
- Maturana Humberto. (2001). Emociones y Lenguaje en Educación y Política. Santiago de Chile: Ed. Pedagógicas Chilenas.

- Pillai, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of Applied Social Psychology*.
- Rancière Jacques, (2203). *El Maestro Ignorante: Cinco lecciones sobre la emancipación intelectual*, Edit. Laertes.
- Revista Iberoamericana de Educación Número 15, Micro política en la Escuela, septiembre - Diciembre 1997.
- Revista Mente y Cerebro Número 11. (2005). Ulrich Kraft: "Creatividad"
- Van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organizational Change: The Role of Leader Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology: An international review*.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para Evaluar el Desempeño del Rector

Nota: Este instrumento fue aplicado a todos los funcionarios del Colegio en el mes de octubre de 2017; con el propósito de identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades del Rector del Establecimiento.

ENCUESTA PARA FUNCIONARIOS

COLEGIO SAN AGUSTIN DE SANTIAGO

Dependencia:

Docente: Administrativo: Auxiliar de Manutención:

Estimado(a) Funcionario(a), tu opinión acerca de la forma como el Rector organiza, desarrolla y evalúa los procesos, es muy importante para nuestra institución educativa. A continuación se presentan una serie de aspectos relevantes asociados a las funciones del Rector, de manera que puedas valorar su desempeño con la mayor objetividad posible.

Marca con una equis (X) frente a cada aspecto la respuesta que mejor represente tu opinión.

1. El Rector elaboró el Plan de Trabajo Institucional 2017 – 2021, con

la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa: SI: NO:

Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
-------	---------------	--------------	---------

El Rector

2. Presenta el trabajo a desarrollar con claridad y pertinencia.

3. Comunica claramente los objetivos a lograr

Anexo 2. Registro Gráfico

Corresponde a una de las actividades de compartir con el estamento de manutención del colegio.



Anexo 3. Encuesta de Satisfacción aplicada a la Comunidad de Padres y Apoderados:

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN
DE PADRES Y APODERADOS**

1. Marca el (o los) Ciclo(s) a la que pertenece(n) su(s) hijo(s)/a(s)
 - a. Ciclo Inicial (Play Group, Pre Kínder y/o Kínder)
 - b. Primer Ciclo Básico (1° a 4° Básico)
 - c. Segundo Ciclo Básico (5° a 8° Básico)
 - d. Enseñanza Media (1° a 4° Medio)

2. En cual(es) de las siguientes actividades ha participado o asistido en el presente año (marque según corresponda)

Actividades deportivas	
Actividades de Semana Agustina	
Actividades de Semana Santa	
Actividades extra programáticas de cada curso (convivencia, salidas, encuentros)	
Alfombra - Corpus Christi	
Caminata de los Andes (marque si considera asistir)	
Caminata Padre Hurtado	
Catequesis familiar	
Charlas de formación general (Drogas, Bullying, internet y redes sociales)	
Cristo de Mayo	
Delegados de pastoral	
Encuentro Padre Hijo (2° Ciclo)	
Entrevista con profesor jefe, asignatura, convivencia, orientación.	
Fiestas Patrias Agustinas	
Misas de nivel	
Misas dominicales	
Retiro 2° Ciclo	
Reuniones de apoderados	
Tutorías Familiares - Pastorales	

A continuación indique su nivel acuerdo con las siguientes sentencias, en torno al cumplimiento del establecimiento con su misión institucional:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3. A nivel personal, me siento satisfecho con la labor que lleva a cabo el Colegio				
4. Considero que el colegio mantiene una buena gestión en todas sus áreas				

5. El estilo de Dirección del establecimiento es consistente a mis expectativas.				
6. La dirección del colegio ha logrado establecer objetivos claros para la gestión educativa y los ha comunicado a la comunidad				
7. Conozco la visión declarada en el Proyecto Educativo Institucional				
8. El colegio lleva a cabo satisfactoriamente la misión declarada en el Proyecto Educativo Institucional				
9. El colegio permite que mi hijo(a) despliegue su vocación, logra hacer de todo una situación de aprendizaje adecuada para él o ella.				
10. El colegio logra desarrollar una comunidad y clima apropiado para aprender y ayudar a que cada uno desarrolle su persona, capacidades y potencialidades.				
11. El colegio logra promover el desarrollo de la interioridad de mi hijo(a), permitiéndole avanzar en la comprensión de sí mismo, así como en la lealtad consigo y con los principios Cristianos.				
12. El colegio logra desarrollar el valor de la solidaridad, permitiendo que mi hijo(a) despliegue sus dones para ponerlos al servicio de la comunidad.				
13. El colegio permite que mi hijo(a) despliegue en libertad sus capacidades, inquietudes y creatividad.				
14. El colegio promueve que mi hijo(a) asuma el protagonismo de su vida, con responsabilidad en lo que piensa, dice y hace, en un clima de confianza y respeto a la diversidad.				

15. El colegio logra transmitir a mi hijo(a) las nociones de Fe-Cultura-Ciencia-Vida renovados con valores tales como Compartir-Servir-Amar.				
16. El colegio logra tomar lo mejor de las distintas perspectivas pedagógicas y curriculares, potenciando los procesos de aprendizaje/enseñanza de toda la comunidad educativa.				
17. El colegio logra desarrollar en mi hijo(a) un espíritu crítico y autocrítico, la necesidad ser mejores y hacer crecer los propios talentos, con una conciencia ecológica.				
18. El colegio cuenta con educadores de excelencia profesional y humana, competentes en las materias y en los procesos pedagógicos.				
19. El colegio cuenta un cuerpo docente que se caracteriza por ser personas honestas, con capacidad crítica y autocrítica; preocupados por crecer y perfeccionarse, tanto en el ámbito profesional como en el espíritu, valores y pedagogía agustiniana.				
20. El colegio cuenta con un equipo de docentes motivados y motivadores; cercanos a los apoderados y capaces de dar lo mejor de sí en beneficio de sus estudiantes.				
21. El colegio mantiene conductos regulares claros y expeditos, los cuales respaldan de manera idónea las acciones educativas del establecimiento.				
22. El colegio acompaña de manera adecuada a mi hijo(a) y familia en las diferentes problemáticas que caracterizan las etapas de su desarrollo como niños o jóvenes, así también como padres y como familia.				
23. El establecimiento cuenta con mecanismos adecuados para la comunicación entre la familia y el colegio (Profesores, Administrativos, Profesionales de apoyo)				
24. El colegio me entrega respuestas adecuadas, que son pertinentes a mis inquietudes y satisfacen mis expectativas.				
25. El colegio mantiene una imagen hacia el exterior que considero adecuada para un colegio particular de carácter confesional católico basado en principios agustinianos.				

26. El colegio logra cubrir satisfactoriamente las áreas de interés de los alumnos con las actividades extra programáticas que dispone.				
27. El colegio logra motivar a mi hijo(a) en su proceso de enseñanza-aprendizaje				
28. Considero que los temas abordados en las tutorías familiares son pertinentes y un aporte para mi familia y mi hijo(a).				
29. La información que me entregan en las entrevistas individuales, las considero pertinente y útiles para mí.				
30. Me siento satisfecho con la formación humana, cristiana y agustiniana que entrega el colegio				
31. La atención y/o acompañamiento personal que realiza el profesor jefe o tutor a mi hijo(a) es adecuada, pertinente y oportuna.				
32. Son significativas para mí las celebraciones religiosas que se realizan en el Colegio				
33. Considero que son un acierto las campañas solidarias que el Colegio lleva a cabo con los estudiantes				
34. El colegio apoya en forma oportuna a las familias y las orienta para la educación de sus hijos.				
35. Existe un buen clima en las relaciones interpersonales del personal administrativo, docentes, profesionales de apoyo, paradocentes y auxiliares del establecimiento				

36. A continuación indique su nivel de satisfacción con las instancias de atención diferenciada y/o apoyo entregado a su hijo(a) que se indican a continuación

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Apoyos psicopedagógicos					
Reforzamiento					
Evaluación Diferenciada					
Acompañamiento					
Apoyo de Orientación					

37. A continuación señale su nivel de satisfacción con la atención/servicio entregado por:

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Rector					
Dirección de Ciclo					
Enfermería					
Portería/Recepción					
Secretaría					
Administración					
Casino					
Biblioteca					

38. Las normas de disciplina del reglamento interno del colegio

- a. Son demasiado laxas
- b. Son adecuadas
- c. Son demasiado rígidas
- d. No conozco sus normas

39. El nivel de exigencia académica que mantiene el colegio, es:

- a. Alto o excesivo
- b. Adecuado a mis expectativas
- c. Bajo o insuficiente

40. A continuación marque las 3 principales razones, que a su juicio, hacen que mantenga a su hijo(a) matriculado en nuestro colegio:

Razones	1°	2°	3°
Su preocupación en la formación académica			
El énfasis en la formación valórica Agustiniana			
La formación basada en los principios de la iglesia católica			
Las redes que mantiene el colegio con la comunidad agustiniana			
Que es un colegio con más de 130 años de historia			
La formación integral que provee a sus alumnos			
El cuerpo de profesionales que trabaja en él			
Resultados alcanzados en mediciones SIMCE y/o PSU			
Por ser una preferencia para mi hijo(a)			
Las actividades extra programáticas que dispone en deporte y artes			
Su infraestructura			
Su cercanía geográfica			
Las familias que forman parte de la comunidad educativa			
El clima y/o la comunidad entre los alumnos			
Otro: _____			

41. A su juicio, cuales son los grados de mejoría que requiere el colegio en los siguientes ámbitos.

Ámbito	Necesita mejorar mucho 1	Necesita mejorar bastante 2	Necesita mejorar poco 3	No requiere mejora 4
Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que el Colegio les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Liderazgo Directivo: La forma en que el Rector y el equipo directivo conducen este Colegio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que el Colegio selecciona, capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que el Colegio realiza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Gestión de los Procesos: La manera en que el Colegio pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Gestión de Resultados: La atención que el Colegio presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas (SIMCE, PSU u otros) y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. Las decisiones que toma para mejorarlos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

42. Mis respuestas fueron al azar:

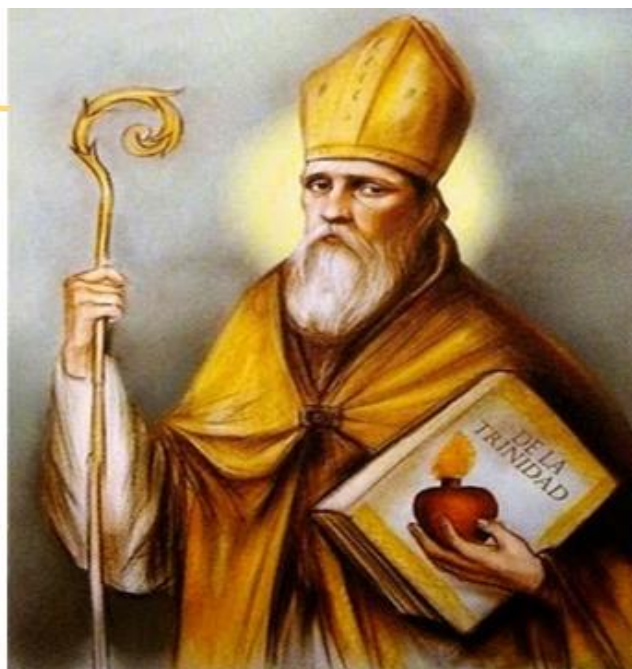
- Si
- No
- Tal vez

Anexo 4. Algunos resultados de la Encuesta:

COLEGIO SAN AGUSTÍN

Resultados Generales de la Encuesta de Satisfacción

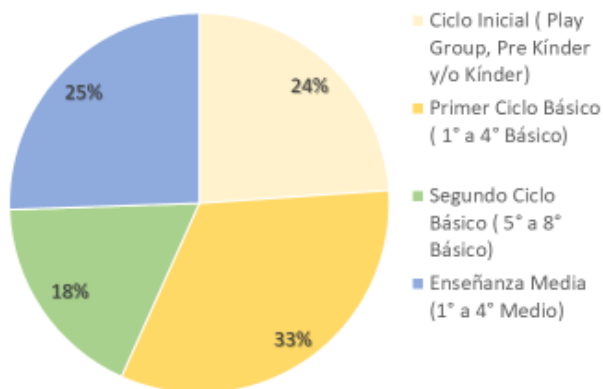
Octubre 2017



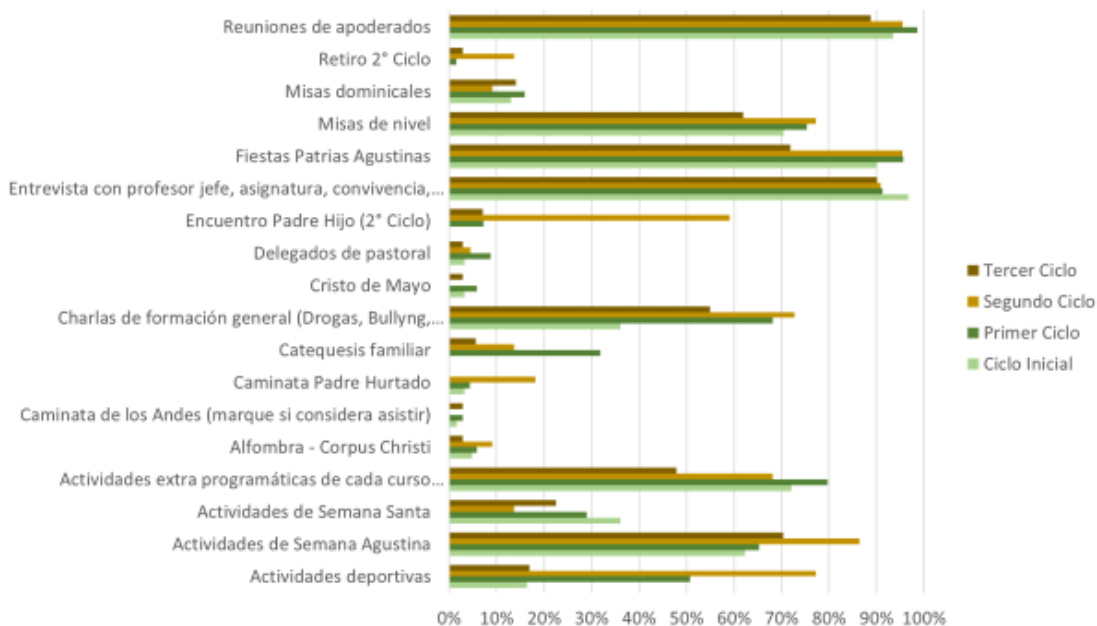
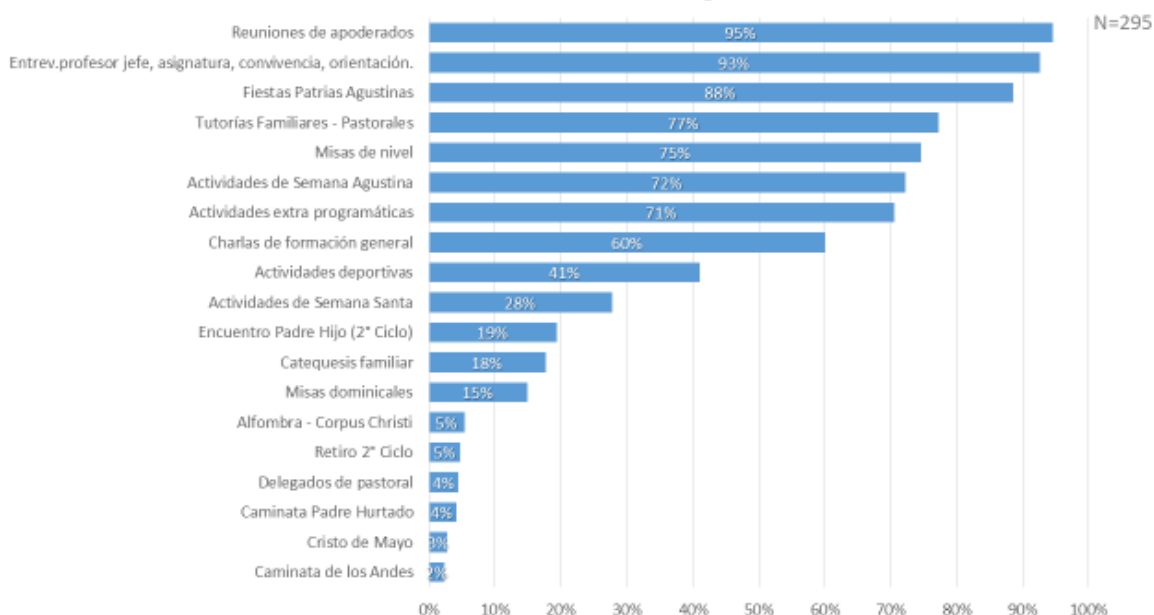
COLEGIO SAN AGUSTÍN

Composición de la muestra

	Encuestados
Ciclo Inicial	61
Primer Ciclo	69
Segundo Ciclo	22
Tercer Ciclo	71
En dos y tres Ciclos	72
	295



Asistencia Actividades del Colegio

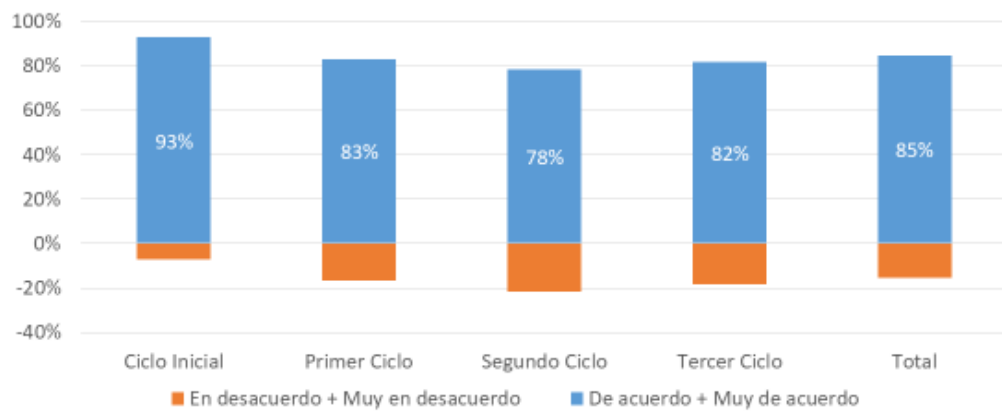


PERCEPCIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL



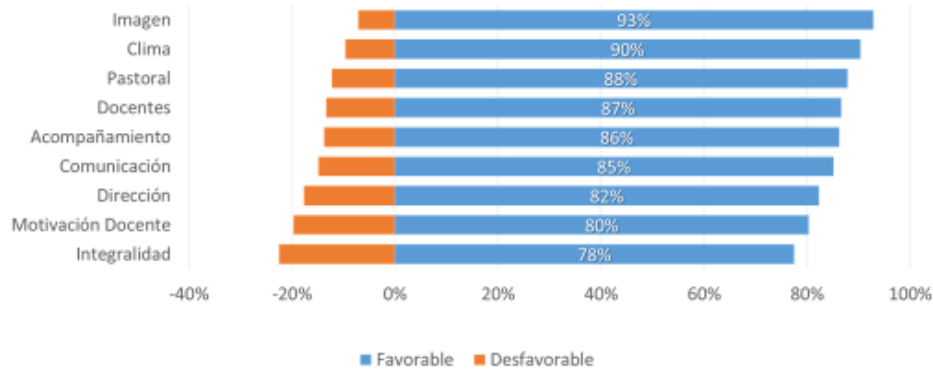
COLEGIO **SAN AGUSTÍN**

Cumplimiento de la Misión Institucional
Por Ciclo



EDUCANDO
desde el corazón

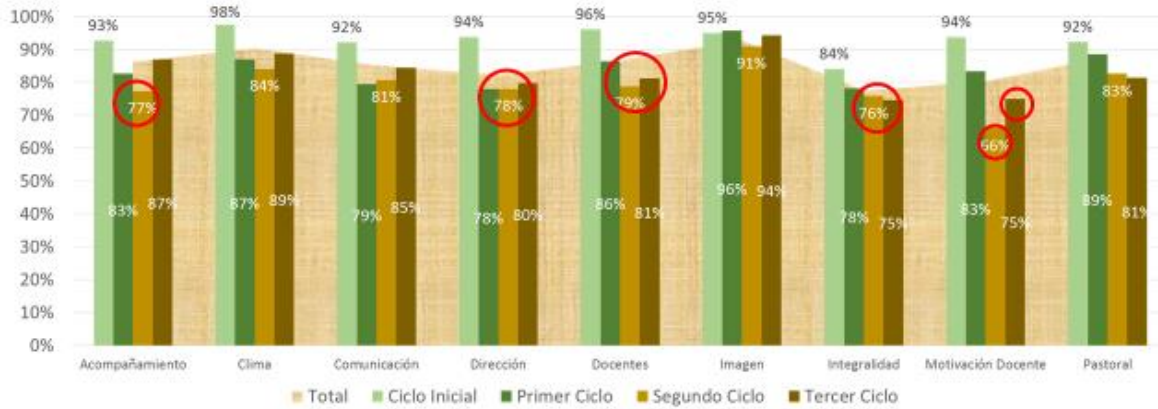
Percepción del Cumplimiento de la Misión Institucional



N=295



Percepción del Cumplimiento de la Misión Institucional Según Ciclo



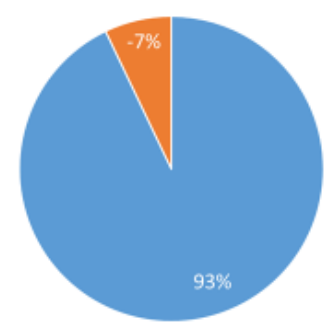
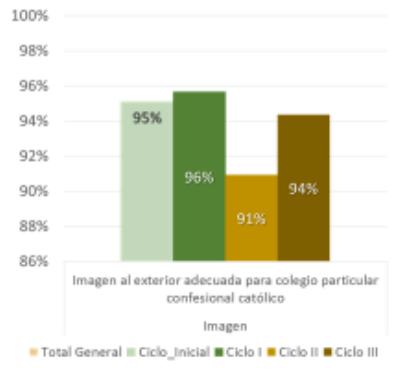
Ámbito consultado	Ciclo Inicial	Ciclo I	Ciclo II	Ciclo III	Total General
	92.62%	82.61%	77.27%	86.97%	86.27%
Acompañamiento					
Acompañar en las diferentes problemáticas en niños, jóvenes, padres y familia	91.60%	79.71%	63.64%	85.92%	83.05%
Acompañamiento de profesor jefe a alumno, adecuado, pertinente y oportuno	95.72%	89.80%	95.45%	91.05%	92.20%
Apoyo oportuno a familias y orienta educación de hijos	93.44%	72.46%	77.27%	83.30%	82.03%
Tutorías familiares pertinentes, un aporte para familia e hijo(a)	88.52%	88.41%	72.73%	87.32%	87.80%
97.54%	86.96%	84.09%	88.73%	90.34%	
Clima					
Buen clima interpersonal funcionarios establecimiento	96.72%	92.75%	95.45%	92.96%	94.58%
Comunidad y clima apropiado para aprender y desarrollo potencialidades	98.30%	81.10%	72.73%	84.91%	85.10%
92.21%	79.35%	80.58%	84.51%	85.08%	
Comunicación					
Contactos regulares claros y expeditos	93.44%	89.57%	81.82%	77.49%	80.34%
Entrega respuestas adecuadas, pertinentes y satisfacen expectativas	91.60%	71.01%	63.64%	77.49%	78.31%
Información de entrevistas individuales, pertinente y útil	98.36%	95.65%	95.45%	94.37%	95.59%
Mecanismos adecuados para comunicación familia-colegio	85.25%	81.10%	81.82%	88.73%	86.10%
93.72%	78.02%	78.03%	79.81%	82.32%	
Dirección					
Buena gestión en todas sus áreas	90.16%	65.22%	72.73%	78.87%	75.93%
Conocimiento de visión en PEI	95.08%	84.00%	95.45%	88.73%	88.15%
Cumplimiento de misión declarada	96.72%	75.36%	77.27%	78.87%	82.03%
Dirección con objetivos claros y comunicación a la comunidad	88.52%	72.49%	63.64%	70.42%	73.90%
Dirección consistente a expectativas	93.44%	79.71%	72.73%	77.49%	81.69%
Satisfecho con rol del Colegio	88.36%	81.30%	88.30%	84.51%	81.19%
96.17%	86.47%	78.79%	81.22%	86.67%	
Docentes					
Cuerpo docente honesto, crítico y autocrítico pedagogo agustiniano	98.36%	88.41%	88.39%	80.29%	87.60%
Docentes motivados y motivadores, cercano a aprendices	95.08%	85.51%	90.30%	81.09%	87.46%
Educadores de excelencia profesional y humana	95.08%	85.51%	81.82%	81.89%	84.75%
95.08%	95.68%	90.31%	94.37%	92.08%	
Imagen					
Imagen al exterior adecuada para colegio particular confesional católico	95.08%	95.67%	90.31%	94.37%	92.88%
84.15%	78.26%	75.76%	74.65%	77.51%	
Integridad					
Ofrece áreas de interés de alumnos con actividades extra programáticas	70.40%	72.46%	68.18%	63.36%	67.46%
Desarrollo de espíritu crítico y autocrítico	88.52%	79.71%	68.18%	75.90%	78.96%
Protagonismo de vida, con responsabilidad, en confianza y respeto a la diversidad	93.44%	82.61%	90.31%	84.51%	85.10%
93.85%	83.33%	65.51%	75.00%	80.34%	
Motivación Docente					
Despliega de vocación y aprender a aprender	93.44%	82.61%	63.64%	77.49%	81.69%
Despliega en libertad de capacidades, inquietudes y creatividad	95.08%	82.61%	72.73%	80.29%	82.03%
Integración de perspectivas pedagógicas y curriculares	93.44%	78.26%	69.09%	74.05%	76.61%
Logra motivar en proceso de enseñar-aprendizaje	93.44%	89.86%	88.38%	87.91%	81.02%
92.35%	88.65%	82.58%	81.46%	87.80%	
Pastoral					
Acierto de campañas solidarias	88.52%	92.75%	95.45%	87.32%	90.17%
Desarrollo de infancia, comprensión de sí, principios cristianos	95.08%	88.41%	81.82%	83.30%	88.14%
Desarrollo valor solidaridad, promotores al servicio de la comunidad	96.72%	88.41%	88.39%	84.91%	90.85%
Satisfecho con formación humana, cristiana y agustiniana	96.72%	81.30%	81.82%	81.69%	80.49%
Son significativas las celebraciones religiosas en el Colegio	81.87%	78.26%	68.18%	73.24%	78.96%
Tranquilidad, fe, cultura, ciencia, vida con valores, Compartir-Santa María	95.08%	92.75%	81.82%	78.87%	89.15%
Promedio general	92.80%	83.18%	78.24%	81.60%	84.65%

- Sobre promedio
- En el promedio
- Bajo promedio

Ámbitos que requiere atención

COLEGIO **SAN AGUSTÍN**

Pregunta del cuestionario
 El colegio mantiene una imagen hacia el exterior que considero adecuada para un colegio particular de carácter confesional católico basado en principios agustinianos.



■ De acuerdo + Muy de acuerdo
 ■ En desacuerdo + Muy en desacuerdo



Clima

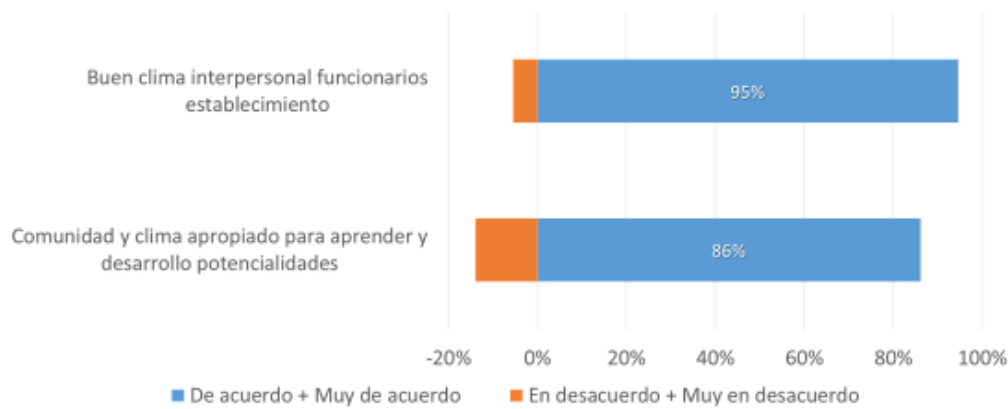


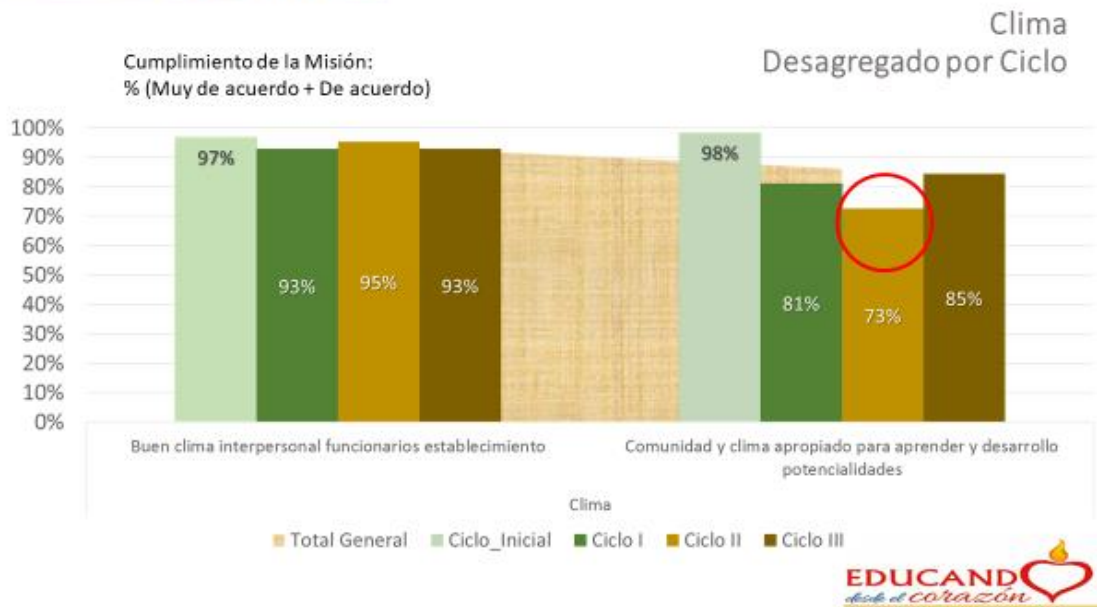
PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

- El colegio logra desarrollar una comunidad y clima apropiado para aprender y ayudar a que cada uno desarrolle su persona, capacidades y potencialidades.
- Existe un buen clima en las relaciones interpersonales del personal administrativo, docentes, profesionales de apoyo, paradocentes y auxiliares del establecimiento



Clima



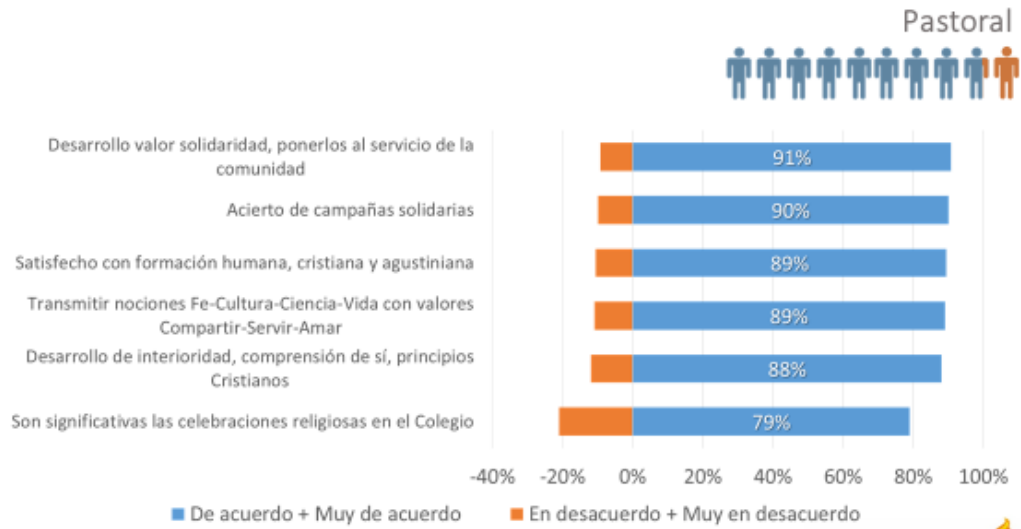


Pastoral



PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

- El colegio logra promover el desarrollo de la interioridad de mi hijo(a), permitiéndole avanzar en la comprensión de sí mismo, así como en la lealtad consigo y con los principios Cristianos.
- El colegio logra desarrollar el valor de la solidaridad, permitiendo que mi hijo(a) despliegue sus dones para ponerlos al servicio de la comunidad.
- El colegio logra transmitir a mi hijo(a) las nociones de Fe-Cultura-Ciencia-Vida renovados con valores tales como Compartir-Servir-Amar.
- Me siento satisfecho con la formación humana, cristiana y agustiniana que entrega el colegio
- Son significativas para mí las celebraciones religiosas que se realizan en el Colegio
- Considero que son un acierto las campañas solidarias que el Colegio lleva a cabo con los estudiantes



Docentes



PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

- El colegio cuenta con educadores de excelencia profesional y humana, competentes en las materias y en los procesos pedagógicos.
- El colegio cuenta un cuerpo docente que se caracteriza por ser personas honestas, con capacidad crítica y autocrítica; preocupados por crecer y perfeccionarse, tanto en el ámbito profesional como en el espíritu, valores y pedagogía agustiniana.
- El colegio cuenta con un equipo de docentes motivados y motivadores; cercanos a los apoderados y capaces de dar lo mejor de sí en beneficio de sus estudiantes.



Docentes



Acompañamiento

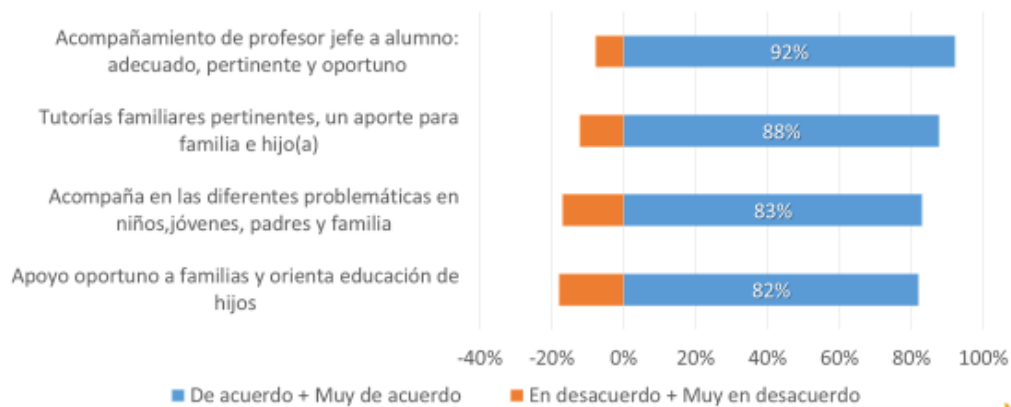


PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

- El colegio acompaña de manera adecuada a mi hijo(a) y familia en las diferentes problemáticas que caracterizan las etapas de su desarrollo como niños o jóvenes, así también como padres y como familia.
- Considero que los temas abordados en las tutorías familiares son pertinentes y un aporte para mi familia y mi hijo(a).
- La atención y/o acompañamiento personal que realiza el profesor jefe o tutor a mi hijo(a) es adecuada, pertinente y oportuna.
- El colegio apoya en forma oportuna a las familias y las orienta para la educación de sus hijos.



Acompañamiento



Comunicación

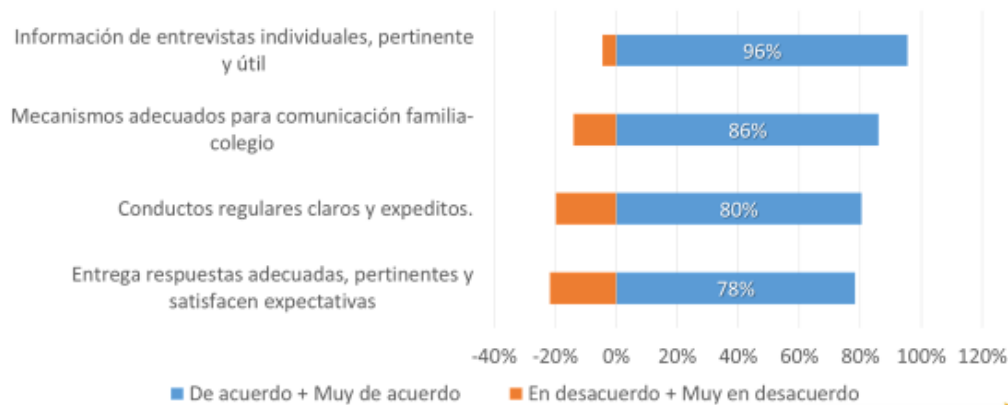


PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

- El colegio mantiene conductos regulares claros y expeditos, los cuales respaldan de manera idónea las acciones educativas del establecimiento.
- El establecimiento cuenta con mecanismos adecuados para la comunicación entre la familia y el colegio (Profesores, Administrativos, Profesionales de apoyo)
- El colegio me entrega respuestas adecuadas, que son pertinentes a mis inquietudes y satisfacen mis expectativas.
- La información que me entregan en las entrevistas individuales, las considero pertinente y útiles para mí.



Comunicación



Dirección



PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

- A nivel personal, me siento satisfecho con la labor que lleva a cabo el Colegio
- Considero que el colegio mantiene una buena gestión en todas sus áreas
- El estilo de Dirección del establecimiento es consistente a mis expectativas.
- La dirección del colegio ha logrado establecer objetivos claros para la gestión educativa y los ha comunicado a la comunidad
- Conozco la visión declarada en el Proyecto Educativo Institucional
- El colegio lleva a cabo satisfactoriamente la misión declarada en el Proyecto Educativo Institucional



Dirección



Motivación Docente



PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

- El colegio permite que mi hijo(a) despliegue su vocación, logra hacer de todo una situación de aprendizaje adecuada para él o ella.
- El colegio permite que mi hijo(a) despliegue en libertad sus capacidades, inquietudes y creatividad.
- El colegio logra tomar lo mejor de las distintas perspectivas pedagógicas y curriculares, potenciando los procesos de aprendizaje/enseñanza de toda la comunidad educativa.
- El colegio logra motivar a mi hijo(a) en su proceso de enseñanza-aprendizaje



Motivación Docente



Integralidad

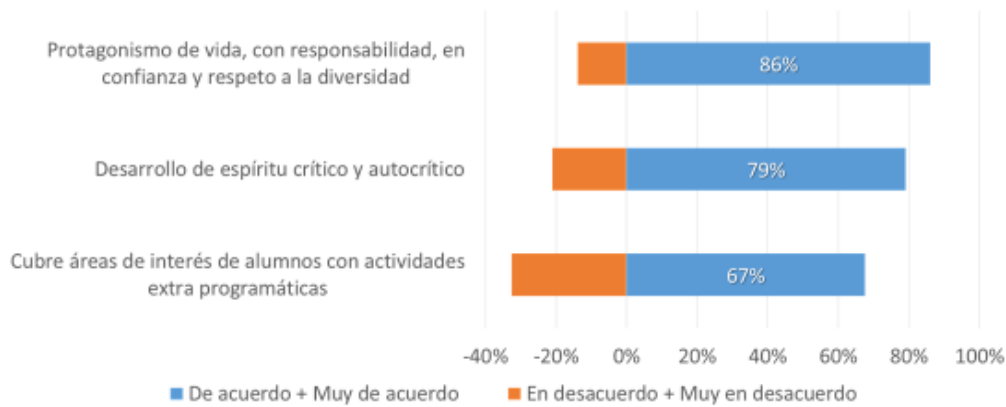


PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

- El colegio promueve que mi hijo(a) asuma el protagonismo de su vida, con responsabilidad en lo que piensa, dice y hace, en un clima de confianza y respeto a la diversidad.
- El colegio logra desarrollar en mi hijo(a) un espíritu crítico y autocrítico, la necesidad ser mejores y hacer crecer los propios talentos, con una conciencia ecológica.
- El colegio logra cubrir satisfactoriamente las áreas de interés de los alumnos con las actividades extra programáticas que dispone.



Integralidad



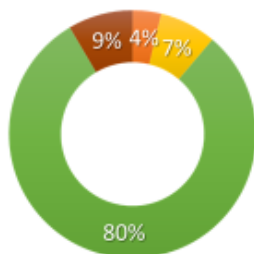
Percepciones en normas y disciplina



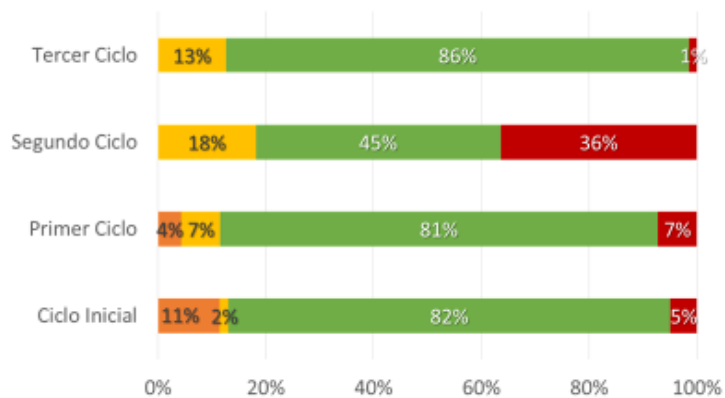
COLEGIO **SAN AGUSTÍN**

Percepción normas de disciplina

Percepción General de Normas de Disciplina



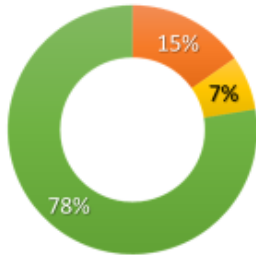
■ No conozco sus normas
■ Son Adecuadas



■ Son demasiado rígidas
■ Son demasiado laxas

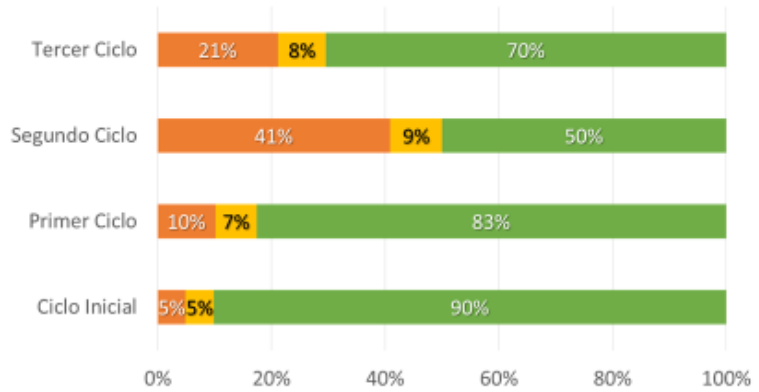
EDUCANDO
desde el corazón

Percepción General de Exigencia Académica



■ Bajo o insuficiente ■ Alto o excesivo ■ Adequado a mis expectativas

Nivel de Exigencia Académica Percibida



Razones por las cuales mantienen a su hijo matriculado en nuestro Colegio



Razones por las que mantiene a su hijo(a) en el Colegio

Razón Principal	Total	Peso Ponderado	Jerarquía
Formación integral	161	395	1
Formación valórica Agustiniana	109	262	2
Formación académica	109	239	3
Clima/Comunidad de alumnos	86	142	4
Cercanía	82	140	5
Infraestructura	86	139	6
Preferencia de mi hijo(a)	54	114	7
Actividades extra-programáticas	69	114	7
Formación católica	38	78	9
Profesionales que trabajan	33	54	10
130 años de historia	16	28	11
Familias de la comunidad educativa	21	28	11
Resultados SIMCE-PSU	7	13	13
Otro	6	11	14
Redes con comunidad agustiniana	2	3	15

(*) Peso Ponderado =
 $(\text{sum}1^{\circ} \times 3) + (\text{sum}2^{\circ} \times 2) + (\text{sum}3^{\circ} \times 1)$



Razones por las que mantiene a su hijo(a) en el Colegio

Razón Principal	Ciclo Inicial	Primer Ciclo	Segundo Ciclo	Tercer Ciclo	General
Formación integral	1	1	1	1	1
Formación valórica Agustiniana	3	2	2	3	2
Formación académica	2	4	7	2	3
Clima/Comunidad de alumnos	7	7	4	4	4
Cercanía	5	6	4	6	5
Infraestructura	4	5	9	8	6
Preferencia de mi hijo(a)	13	8	6	5	7
Actividades extra-programáticas	8	3	3	10	7
Formación católica	6	9	7	8	9
Profesionales que trabajan	12	11	11	7	10
130 años de historia	9	12	12	11	11
Familias de la comunidad educativa	10	10	10	13	11
Resultados SIMCE-PSU	10	13	14	14	13
Otro	14	13	14	12	14
Redes con comunidad agustiniana	15	15	12	15	15



Niveles de satisfacción



COLEGIO SAN AGUSTÍN

Satisfacción con el servicio entregado

