



Universidad del Desarrollo
Facultad de Psicología

**INTERVENCIÓN EDUCACIONAL:
SISTEMA DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL DOCENTE EN COLEGIO DE
EDUCACIÓN MEDIA DE PUENTE ALTO.**

Oriana Pizarro Mijares

Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en Psicología Educacional

Prof. Guía: Felipe Del Real y María Teresa Ramírez

Facultad de Psicología

Santiago de Chile, agosto de 2020

RESUMEN

El presente trabajo da cuenta del proceso de intervención educacional llevado a cabo en una institución de educación media ubicada en la comuna de Puente Alto, durante el segundo semestre de 2019 y principios de 2020. El objetivo general del proyecto fue desarrollar un sistema de evaluación y monitoreo de la percepción del clima laboral docente para la toma de decisiones y mejoras en la gestión educativa. Evaluar el clima organizacional de los profesores, permite recoger evidencia sobre la gestión educativa, especialmente acerca de la calidad e influencia del liderazgo, la cual resulta útil para la toma de decisiones.

A lo largo de este trabajo se presentan las distintas etapas del proceso, desde la descripción de la institución, el diagnóstico realizado, algunos antecedentes teóricos, el diseño de la intervención, los resultados y cambios en la implementación, y algunas reflexiones finales. Se describen algunas complejidades asociadas a la intervención educacional, así como la importancia de la medición del clima organizacional docente como una intervención acotada que puede generar un impacto favorable en las instituciones educativas.

Palabras clave: Clima laboral docente, clima social escolar, profesores, educación media, intervención educacional.

AGRADECIMIENTOS

A todas esas personas que fueron parte de este turbulento y fructífero camino.

A quienes me animaron a tomar la decisión de iniciar este magíster.

A quienes me apoyaron para continuar a pesar de todos los obstáculos y cambios en mi vida.

Mi familia, mis compañeros, y mi familia escogida.

A Chile, por darme todas estas oportunidades. A Venezuela, por darme el empuje y la fuerza.

A todos los que me apoyaron con su conocimiento y fueron parte de los aprendizajes.

Y a mí misma, como un recordatorio que con ganas, resiliencia, amor y empeño, todo es posible.

¡Gracias de corazón!

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
<u>PRESENTACIÓN DEL PROYECTO</u>	2
<u>Descripción del contexto</u>	2
<u>DESCRIPCIÓN DE LA DEMANDA</u>	3
<u>Clima laboral docente</u>	6
<u>Liderazgo y su relación con el clima social escolar</u>	7
<u>Evaluación del clima laboral docente</u>	7
<u>Consideraciones para la intervención educativa</u>	9
<u>DIAGNÓSTICO</u>	9
<u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	10
<u>DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN</u>	11
<u>IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN</u>	13
<u>CONCLUSIONES</u>	19
<u>REFLEXIONES FINALES</u>	21
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	23
<u>APÉNDICES</u>	26
<u>Anexo 1- Actividad de diagnóstico</u>	26
<u>Anexo 2- Marco lógico inicial- Segundo semestre.</u>	27
<u>Anexo 3- Cuestionario adaptado de clima laboral docente (Focus, 2017).</u>	29
<u>Anexo 4- Rúbrica de criterios de validación y contextualización del sistema de medición del clima laboral docente (Basada en criterios de Enríquez y Calderón- Salazar, 2017).</u>	35
<u>Anexo 5- Encuesta de satisfacción con instrumento de medición del clima laboral docente planteado</u>	36
<u>Anexo 6- Correspondencia de ítems, dimensiones y perspectivas (Focus, 2017)</u>	37
<u>Anexo 7- Análisis de contenido cuantitativo</u>	43
<u>Anexo 8- Instructivo para la aplicación del sistema de medición del clima laboral docente</u>	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados SIMCE 2018 Colegio. Fuente: Agencia de Calidad de la Educación, 2018.	2
Tabla 2 Matriz de marco lógico con actividades y objetivos de la intervención. Fuente: Elaboración propia	11
Tabla 3 Modelo de evaluación de la intervención. Fuente: Elaboración propia.	14
Tabla 4 Resultados de pilotaje de instrumento de medición de clima laboral docente (Focus, 2017). Fuente: Elaboración propia.	15

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo da cuenta del proceso de intervención educacional realizado en una institución particular subvencionada gratuita de educación media ubicada en la comuna de Puente Alto, que forma parte de la red de colegios de la Fundación Desarrollo Educativo. El objetivo general de la intervención, fue desarrollar un sistema de evaluación y monitoreo de la percepción del clima laboral docente para la toma de decisiones y mejoras en la gestión educativa, con el fin último de mejorar la percepción del equipo educativo del clima social escolar en la institución.

Monitorear el clima laboral docente es importante para la gestión de los establecimientos educativos, ya que el estado del clima incide en gran medida en el desempeño de los profesionales y, por ende, afecta directamente los procesos y resultados de enseñanza-aprendizaje. Evaluar el clima organizacional de los profesores, permite recoger evidencia sobre la gestión educativa, especialmente acerca de la calidad e influencia del liderazgo, la cual resulta útil para la toma de decisiones (Focus, 2019). Parra (2017), señala que “fortalecer el clima social escolar docente es una estrategia de influencia indirecta en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (p. 125). Así, la medición del clima laboral docente juega un papel fundamental en su desempeño, teniendo en consideración el rol central de los profesores y demás profesionales del ámbito educativo para alcanzar una educación de calidad, tal como lo establece el reporte de la Unesco (2017), sobre la educación y habilidades para el siglo XXI en Latinoamérica.

En primer lugar, se presenta la descripción de la institución, sus características, índices de vulnerabilidad escolar y resultados SIMCE. Luego, se describe la demanda planteada por la institución a la interventora que guio el proceso de intervención. Seguido a esto, se presentan los antecedentes teóricos que dan sustento a la intervención planteada, ahondando en los conceptos de cultura escolar, clima social escolar, clima laboral docente, la relación del liderazgo educacional con estos conceptos, y las bases de la evaluación del clima organizacional docente. Posterior a esto, se presenta el diagnóstico realizado en la institución y el planteamiento del problema, para luego mostrar el diseño de la intervención, sus resultados, conclusiones y algunas reflexiones finales relacionadas a las complejidades de la intervención educacional y la importancia de la medición del clima organizacional docente como una intervención acotada que puede generar un impacto favorable en las instituciones educativas.

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Descripción del contexto

La presente intervención tiene lugar en un colegio mixto particular subvencionado por la Fundación Desarrollo Educativo en la comuna de Puente Alto, que ofrece Educación Media científico-humanista laica y gratuita. Este colegio se define a sí mismo como “Una comunidad educativa, que sabe que hay un camino para cada joven, por lo que nuestro objetivo es apoyar y trabajar en torno al proyecto de vida de cada estudiante... Impartiendo así una educación científico-humanista, con sentido, integral, gratuita y de calidad” (Colegio A, 2019, p.2). El colegio cuenta con una matrícula de 119 estudiantes, un curso por nivel de 1ro a 4to medio con un promedio de 29 estudiantes cada uno, y una planta de 11 profesores y 3 personas del equipo directivo (director, jefa de UTP y encargado de convivencia escolar). Este colegio se encuentra incorporado a la Jornada Escolar Completa y está adherido a la Ley de Subvención Escolar preferencial. También cuenta con Programa de Integración Escolar.

De acuerdo con datos de la JUNAEB (2016), el Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) promedio para la comuna de Puente Alto es de 66.83%. Sin embargo, una característica importante a considerar en esta institución es un IVE de 93,82%, lo cual implica que casi todos los estudiantes presentan riesgo socioeconómico. Sumado a esto, el equipo directivo señala que existen numerosos casos de estudiantes que presentan conductas de riesgo, especialmente consumo de drogas.

Es por ello que el colegio destaca en su modelo educativo, además de la formación académica, la formación basada en el desarrollo de habilidades socioemocionales. Destacan como políticas educacionales, que definen como “sello antarino”, el juego como herramienta para propiciar el aprendizaje significativo y el taller Proyecto de Vida. Cabe destacar que la institución forma parte de la Red de Escuelas Líderes de la Fundación Chile desde 2016, debido a su “gestión de expectativas (de los estudiantes) y proyectos de vida” (Fundación Chile, 2016).

Actualmente, el colegio se encuentra clasificado según la Agencia de Calidad en la categoría de desempeño Medio-Bajo (Agencia de Calidad, 2018). Los resultados SIMCE para segundo medio en el año 2018 se presentan en la tabla 1:

Tabla 1 Resultados SIMCE 2018 Colegio A. Fuente: Agencia de Calidad de la Educación, 2018.

Medición	Asignatura/ Indicador	Puntaje	Comparación GSE
SIMCE	Lectura	229	Más bajo
	Matemática	215	Más bajo
	Ciencias Naturales	204	Más bajo
Indicadores de desarrollo personal y social	Autoestima académica y motivación escolar	76	Similar
	Clima de convivencia escolar	80	Más alto
	Participación y formación ciudadana	87	Más alto
	Hábitos de vida saludable	72	Similar

DESCRIPCIÓN DE LA DEMANDA

Desde el año 2018, en el Colegio se han hecho cambios en el equipo directivo y el personal docente, debido a que la Fundación buscaba un equipo educativo cuyo perfil y creencias estuvieran alineados con la propuesta educativa de la institución. El director durante el 2019, quien hasta el año 2018 fue encargado de convivencia escolar, señala que cuentan con un equipo directivo bien consolidado, y con un plan de mejora establecido y gestionado para todos los aspectos relevantes.

Sin embargo, según el director, la comunidad siente que hay aspectos en el ámbito académico que podrían mejorar, especialmente la categoría de desempeño SIMCE. Para ello, como equipo directivo han buscado estrategias para la mejora, contratando nuevos profesores, y otorgando más horas y mayores incentivos económicos a los profesores que imparten asignaturas que se miden en el SIMCE. De allí surge una primera demanda por parte del sostenedor, el director de la Fundación, y validada por el director: Cómo sacar provecho de las fortalezas de la “identidad antarina” para mejorar el desempeño académico de los estudiantes, y así transitar de la categoría de desempeño SIMCE medio-bajo a medio. Esta demanda es guiada por la intervención educacional que se había diseñado previamente para otro colegio (también perteneciente a la Fundación Desarrollo Educativo), que no se pudo llevar a cabo, y que tenía como principal foco la construcción de una identidad institucional.

Una vez diseñada la intervención en base a esta demanda, se presenta la propuesta al equipo directivo (Ver Anexo 2). Para este momento, surge la preocupación por parte de la jefa de UTP sobre la pertinencia de la intervención propuesta, ya que ella señala que los profesores constantemente reconocen las fortalezas de la identidad institucional y lo incorporan a sus prácticas

docentes. En este sentido, la intervención planteada no generaría ningún cambio en la institución. Es por ello que se decide replantear la intervención y buscar alguna demanda que le hiciera sentido a la institución, que fuera viable de realizar en los últimos meses del año escolar, y que pudiera realmente generar un impacto positivo en el colegio. Esto es algo con lo que el director estuvo de acuerdo.

En función a esto, surge una nueva demanda: conocer el estado del clima laboral docente y cómo mejorarlo, sabiendo el desgaste que genera la baja remuneración y la cantidad de casos de estudiantes con dificultades académicas y asociadas al alto IVE que presenta el colegio. Esto, ya que, si bien ellos perciben que existe un buen clima entre los docentes, sienten, en palabras del director, la “necesidad de sistematizar el clima más allá de la intuición”. En función a esta nueva demanda, se configura la intervención presentada en este documento.

ANTECEDENTES TEÓRICOS

A continuación, se describen algunos elementos que ayudan a dar sustento a la intervención planteada, cuyo objetivo general es desarrollar un sistema de evaluación y monitoreo de la percepción del clima social escolar del equipo educativo, para la toma de decisiones y mejoras en la gestión del equipo directivo. En primer lugar, se describen elementos que aportan en la comprensión de los fenómenos al interior del colegio, a partir de la cultura institucional, y cómo ellos se vinculan con el clima escolar. También se indaga sobre el clima escolar, el clima organizacional docente, y su relación con el aprendizaje de los estudiantes y los resultados de las escuelas. Se busca comprender, a partir de la teoría y los estudios previos, cómo la gestión y el liderazgo educativo inciden en el clima social escolar, y cuál es la importancia de su medición. Finalmente, se indaga un poco más acerca de los instrumentos de medición del clima organizacional docente, así como las dimensiones que los componen, en miras de guiar el planteamiento de la intervención.

De manera de orientar las respuestas a la intervención, se definen preguntas directrices. Así, las preguntas que guían estos antecedentes teóricos son: ¿Cuál es la relación entre el clima laboral docente, la cultura institucional y el liderazgo educativo? Y ¿Cómo la medición y gestión del clima organizacional en la escuela puede aportar a obtener mejores resultados?

Cultura escolar

Las escuelas son organizaciones complejas, en donde convergen diversos actores y sistemas: los estudiantes, los docentes, los directivos, los apoderados, las políticas educativas, los sistemas sociales donde están insertas, entre muchos otros componentes. Son también instituciones, y por tanto representan, según Fernández (1994, p. 4), “custodios del orden establecido que dan al individuo la protección de una lógica con la cual organizar su mundo”. Las instituciones son, según Poole (2018), construidas socialmente por las acciones de sus individuos y organizaciones. Como sucede en cualquier institución social, las escuelas tienen culturas propias que emergen de sus estructuras y procesos de intención, interacción y comportamiento (Jabal, 2013).

De acuerdo a Troman (2008), las culturas presentes en la escuela se configuran alrededor de los problemas a resolver: dilemas, tensiones y limitaciones. Este autor considera que, dentro de las instituciones educativas, puede existir más de una cultura. Sin embargo, todas ellas tienen problemas en común que configuran la cultura de la institución. La cultura también describe cómo la escuela *es*, cómo opera, y cómo ve el mundo. Por tanto, los líderes de las escuelas deben concentrarse en integrar las subculturas fragmentadas que existen en cada institución (Ontario Ministry of Education, 2013- 2014). Es importante señalar que, tal como afirman Sánchez y López (2010, p. 94) “el hecho de que ningún agente social disponga de un control directo ni total sobre la cultura no significa que no se pueda influir o intervenir en ella”.

Clima social escolar

De acuerdo a Parra (2017), el clima y la cultura escolar son dos conceptos relacionados y dependientes de relaciones existentes, como la percepción de los integrantes de la organización y ambiente en el centro educativo. Por lo tanto, el clima refleja la cultura educativa preponderante en el establecimiento.

Arón y Milicic (2000), y Mena y Valdés (2008), explican que el clima laboral al interior de los colegios está inserto dentro de un marco más amplio: el clima social escolar. Este constructo es definido por Mena y Valdés (2008), como “la percepción que los miembros de la comunidad escolar tienen sobre el ambiente donde desarrollan sus actividades habituales” (p. 1.) Un buen o mal clima social escolar incide en todos los ámbitos de la escuela, entre ellos: la retención de docentes, administrativos, auxiliares, y alumnos, en el apego escolar, el bienestar y desarrollo socio-afectivo de los estudiantes y en el bienestar, desempeño y salud (física y mental) de los docentes y administrativos y auxiliares (Arón y Milicic, 2000).

De acuerdo a Arón y Milicic (2000), los climas sociales se pueden clasificar en climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos. Un clima social nutritivo es aquel donde predomina la valoración positiva de sus miembros, existe mayor tolerancia a los errores, destaca el sentido de pertenencia, los miembros se sienten respetados en la dignidad y en la individualidad, favoreciendo su crecimiento personal. Al contrario, en un clima social tóxico, hay ausencia de reconocimiento, descalificación de las personas, predomina la crítica, y se sobrevaloran los errores, generando una sensación de marginalidad y no pertenencia de los miembros de la comunidad.

En los establecimientos educacionales, es posible detectar diversos microclimas, que suelen ser determinantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por ejemplo, el clima de aula, el clima laboral o de trabajo, el clima entre apoderados, o el clima de los apoderados con el colegio (Mena y Valdés, 2008). Arias y Jiménez (2013), señalan que “el clima social escolar se ha relacionado con la satisfacción escolar y la calidad educativa” (p. 59).

Según Mena y Valdés (2008), el clima de trabajo es el espacio físico y relacional en el que se desempeñan docentes y otros trabajadores del colegio. El clima incide en gran medida en el desempeño de los profesionales y, por ende, en el rendimiento de los alumnos. Un clima laboral nutritivo, se caracteriza por el reconocimiento de los logros, la existencia de espacios para la reflexión, la focalización en las fortalezas personales e institucionales, la promoción del autocuidado y las relaciones cooperativas y de respeto. Diversas investigaciones afirman la importancia de contar en los centros educativos con climas escolares favorables, positivos o nutritivos para el aprendizaje (Arón y Milicic, 2000; Cornejo y Arredondo, 2001, como se citó en Parra, 2017).

Clima laboral docente

El clima laboral, llamado también clima organizacional, es un aspecto complejo que se relaciona directamente con otros aspectos de la gestión, como la cultura, la estructura de la organización y los recursos humanos. Se trata de un constructo cuya definición varía desde factores organizacionales objetivos como la estructura, políticas y reglas, hasta atributos subjetivos como opiniones, cordialidad y apoyo (Sánchez *et al.*, 2009).

Bolman y Deal (1995), proponen cuatro dimensiones para el abordaje del clima laboral. Estos autores sugieren que, para guiar el cambio organizacional y su mejora constante, es importante analizar la capacidad de los líderes de interpretar los acontecimientos organizacionales

desde cuatro perspectivas: estructural, recursos humanos, política y simbólica. Cada perspectiva muestra un ámbito de la organización, el cual, al ser visibilizado, permite movilizar energías y aprovechar mejor los recursos.

La perspectiva estructural, se refiere a la capacidad de análisis y al orden, cómo organizar y estructurar a los equipos para obtener mejores resultados. La perspectiva de recursos humanos, se centra en cómo lograr que la organización satisfaga necesidades humanas, mejorar el manejo de los recursos humanos, construir relaciones interpersonales positivas y fortalecer las dinámicas de grupo. La solidaridad, el compromiso y la participación son importantes para esta dimensión, buscando desarrollar prácticas que aumenten la motivación y retengan al talento. La perspectiva política, se refiere a cómo manejar el poder y el conflicto, crear alianzas o coaliciones y responder a la política interna y externa de la organización. Por último, la perspectiva simbólica, representa cómo formar una cultura que entrega propósito y significado al trabajo.

Liderazgo y su relación con el clima social escolar

Los líderes educativos centrados en lo pedagógico, han demostrado ser el segundo factor movilizador de las escuelas efectivas y de los resultados de aprendizaje favorables sostenidos en el tiempo (Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, 2014). Por lo tanto, son los directivos quienes deben velar por crear un clima nutritivo o positivo para los docentes del centro, preocupándose de sus prácticas y procesos pedagógicos (Arón y Milicic, 2000; Weinstein, 2009). Las investigaciones sobre las escuelas efectivas, han demostrado que el liderazgo educativo juega un rol importante en el incremento de los aprendizajes de los estudiantes (Weinstein, 2009). A su vez, Parra (2017), señala que “fortalecer el clima social escolar docente es una estrategia de influencia indirecta en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (p. 125).

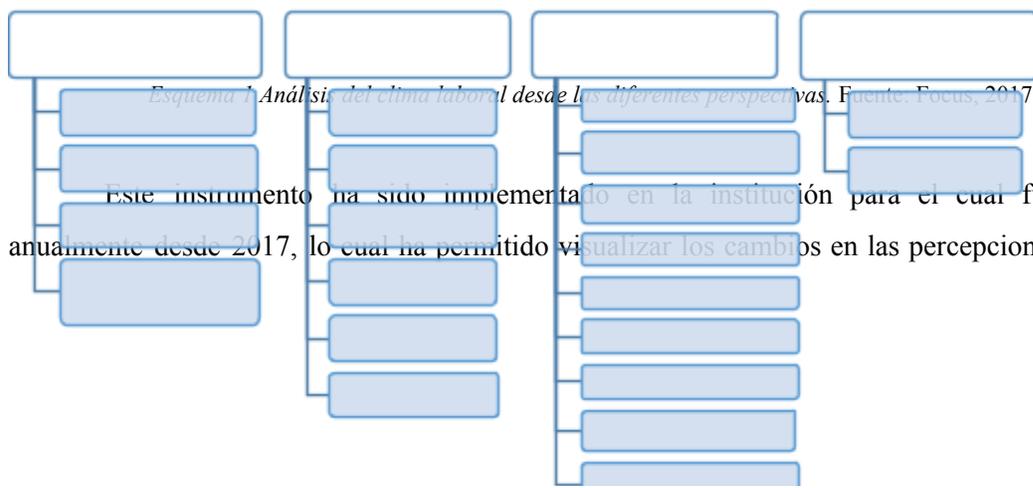
El rol del líder educativo y sus acciones influyen en el grupo de personas a cargo. Estas prácticas influyen directamente en la transformación de la cultura y el clima social escolar. Por lo tanto, lo que Parra (2017), define como el “efecto director”, es uno de los principales elementos que inciden en el clima social escolar. Poder intervenir positiva o nutritivamente en el clima de un centro educativo, tiene una relación directa entre el líder pedagógico y la gestión del clima de la organización (Parra, 2017).

Evaluación del clima laboral docente

De acuerdo a Enríquez y Calderón-Salazar (2017), entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de un individuo dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos. Evaluar el clima laboral es beneficioso para la organización como para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Ferro, Páez, Bermúdez, Velosa y Gómez (2012), agregan que la identificación de los puntos débiles en el clima organizacional facilita implementar los programas de gestión del clima organizacional. De acuerdo a Salazar, Peña, Calderón y Del Río (2015, p. 181), “los estudios de clima organizacional son considerados una alternativa altamente efectiva para recuperar la percepción de los integrantes de las organizaciones, y obtener elementos para promover y dirigir acciones en su seno”.

Evaluar el clima organizacional docente es una forma de recoger evidencia sobre la gestión educativa, especialmente acerca de la calidad e influencia del liderazgo (Focus, 2019). Clifford, Behrstock-Sherratt y Fetters (2012), señalan que las evaluaciones sobre el clima escolar ofrecen a los equipos directivos información valiosa sobre su gestión, debido a que ellos tienen una influencia directa en el clima y, por lo tanto, en las condiciones que afectan el desempeño y bienestar profesional.

Focus (2017), desarrolló una encuesta para evaluar el clima laboral docente en una institución educativa particular. Entendiendo que el clima laboral no puede ser entendido como un aspecto aislado de otros ámbitos de la gestión educativa, estos autores plantean un análisis del clima organizacional basado en las dimensiones propuestas por Bolman y Deal (1995), que abarcan las perspectivas estructurales, recursos humanos, política y simbólica. Este instrumento, además de ser multidimensional, ha sido diseñado para su aplicación con diversos actores: directivos, docentes y administrativos. Los componentes de estas dimensiones se presentan en el esquema 1.



laboral docente y vincularlos a acciones realizadas por el equipo directivo para abordar las distintas dimensiones evaluadas (Focus, 2019). Por lo tanto, puede afirmarse que la medición del clima ha sido una herramienta para la toma de decisiones de los líderes del centro educativo.

Consideraciones para la intervención educativa

Al momento de realizar evaluaciones del clima organizacional en las instituciones educativas, es importante considerar la incidencia del liderazgo educativo en propiciar climas nutritivos o tóxicos (Arón y Milicic, 2000). La importancia de monitorear el clima laboral docente radica en que este incide en gran medida en el desempeño de los profesionales y, por ende, afecta directamente los procesos y resultados de enseñanza-aprendizaje. Evaluar el clima organizacional docente, permite recoger evidencia sobre la gestión educativa, especialmente acerca de la calidad e influencia del liderazgo, la cual resulta útil para la toma de decisiones (Focus, 2019). Un instrumento eficaz para la medición del clima, debe considerar las múltiples dimensiones que lo componen, y tener la capacidad de filtrar las dimensiones y componentes de una organización para aumentar su eficacia (Salazar *et al.*, 2015).

DIAGNÓSTICO

En función a la forma en la que se fue configurando la intervención, en el este colegio no se ha realizado un proceso diagnóstico formal previo a la intervención para llegar al problema central. Esto resultó en una propuesta de intervención inicial poco contextualizada, derivada únicamente de la demanda del director y el sostenedor. Por ello, la segunda demanda proporcionada por el director y que orienta la intervención final, tiene su base en los resultados obtenidos en una actividad de autocuidado docente promovida por el equipo directivo, en función al desgaste que estaban observando en los docentes por las dificultades que presentan para abordar casos complejos en sus clases. Estos resultados fueron el principal insumo para el diagnóstico de las necesidades de los docentes.

La actividad de autocuidado realizada por el equipo directivo, tuvo como objetivo mejorar los canales de comunicación entre los docentes y los directivos, y conocer la percepción de los docentes del trabajo en el colegio. Esto, debido a que el director y la jefa de UTP sentían que existían trabas en la comunicación entre los sistemas que conviven en la institución. La jornada

consistió en tres grandes actividades. La primera, que denominaron “catarsis profesional”, un espacio de desahogo y escucha por parte de los profesores respecto a su trabajo en el establecimiento. Luego, se realizó una actividad colaborativa para la co-construcción de la visión de cada uno y del colegio sobre el estudiante y del profesor, a partir de las preguntas “¿Cómo es el estudiante del colegio? ¿Cómo soy yo como profesor? ¿Cómo me siento como profesor? ¿Cómo se siente el estudiante? ¿Cómo quiero ser como profesor? ¿Cómo quiero que sea el estudiante? Y ¿Cómo colaboro a que esto suceda?”. Finalmente, se realizó una reflexión respecto a esta actividad.

Tras los resultados de esta actividad, surge la interrogante por parte del equipo directivo de cómo estará el clima entre los docentes más allá de lo observable. Esta preocupación, debido a que en la casilla de “¿Cómo me siento?”, destacaron mayormente emociones como: “Agotado”, “Inestable” y “con miedo” (Ver anexo 1). De allí, se plantea la necesidad por parte del equipo de conocer el estado del clima laboral docente y cómo mejorarlo, sabiendo el desgaste y los sentimientos negativos que pueden generar las adversidades a las que se enfrentan los profesores diariamente, y poder contar con herramientas para monitorear este estado de forma sistemática. Esto se complementa por lo mencionado por el sostenedor antes de partir la intervención en el colegio, quien explica que, si bien el equipo directivo tiene muy buenas intenciones, ideas y resultados, carece de sistematicidad en las propuestas y actividades realizadas, así como en su evaluación. Esto coincide con lo mencionado por Parra (2017), respecto a la influencia de la gestión directiva en la transformación de la cultura y el clima social escolar.

La intervención planteada buscó profundizar en este diagnóstico a partir del pilotaje de un instrumento de evaluación, y un espacio para la reflexión que permitiera ahondar en los resultados de esta primera actividad y conocer con mayor profundidad la postura de los profesores frente al clima laboral. De esta forma, el modelo de intervención involucraría un diagnóstico en paralelo, lo cual se condice con el modelo investigación-acción en educación descrito por Elliott (2000, p. 4), como “la reflexión relacionada con el diagnóstico”. El objetivo de la investigación-acción es profundizar la comprensión de los actores de la comunidad educativa de su problema, base sobre la cual se plantearía parte de la intervención.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si bien previo al planteamiento de la intervención no se realizó un diagnóstico exhaustivo previo, de las entrevistas con los diversos actores se desprenden diversas problemáticas en relación

a la demanda. Inicialmente, se plantea la necesidad por parte del director y el sostenedor de mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, lo cual se asocia a la necesidad de mejorar las prácticas docentes. De las dificultades en las prácticas docentes, se desprenden diversas problemáticas asociadas. En primer lugar, la sensación de agotamiento de los profesores debido a las dificultades que suponen trabajar en entornos con altos índices de vulnerabilidad, que se presenta en la actividad anteriormente explicada. Asociado a esto, se perciben dificultades en la comunicación entre los docentes y el equipo directivo y psicosocial. En esto, subyace la falta de sistematicidad en la planificación, ejecución y evaluación de las acciones del equipo directivo, quienes refieren la necesidad de herramientas para la toma de decisiones “más allá de la intuición”, lo cual resulta como la problemática central para este momento.

En función a los antecedentes mencionados anteriormente, se plantea la idea de realizar una evaluación del clima laboral docente para la gestión educativa, la reflexión y la toma de decisiones de forma fundamentada y sistemática. Si bien la comunicación entre el equipo directivo y docente surge como una necesidad más apremiante, se trata de un proceso altamente complejo para intervenir en ella de forma acotada, considerando que sólo se contaba con tres meses para realizar la intervención. Por esto, teniendo en cuenta los resultados de la “catarsis profesional” y en función a los plazos a cumplir, se opta por intervenir en la medición del clima laboral docente, pensando en que esto puede aportar también en la comunicación y en la necesidad de una mayor sistematicidad en la gestión del equipo directivo.

DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

En función a la nueva demanda y el diagnóstico planteado, los objetivos de la intervención son:

Objetivo general: Desarrollar un sistema de evaluación y monitoreo de la percepción del clima laboral docente para la toma de decisiones y mejoras en la gestión educativa en el Colegio A.

Objetivos específicos:

1. Implementar un pilotaje de un instrumento de evaluación y monitoreo del clima laboral docente para su adaptación y validación.
2. Generar instancias reflexivas y de análisis con el equipo educativo sobre su percepción del clima laboral docente y del instrumento utilizado en el pilotaje para su medición.

A continuación, se presenta la propuesta inicial de intervención a partir del marco lógico, junto con los objetivos y actividades propuestas para su cumplimiento, en la siguiente tabla:

Tabla 2 Matriz de marco lógico con actividades y objetivos de la intervención. Fuente: Elaboración propia

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin: Mejorar la percepción del equipo educativo del clima social escolar en el Colegio A.	Aumento de elementos del clima social escolar con valoración positiva respecto al inicio de la intervención.	Puntaje obtenido en adaptación de encuesta de clima organizacional (Focus, 2019).	Equipo directivo toma resultados de la intervención y realiza acciones para abordarlos.
Objetivo general: Desarrollar un sistema de evaluación y monitoreo de la percepción del clima laboral docente, para la toma de decisiones y mejoras en la gestión educativa.	Existencia de propuesta de sistema de evaluación y monitoreo, contextualizada y validada por el equipo directivo.	Rúbrica con criterios de contextualización y validación (Elaboración propia)	Equipo directivo incluye dentro de su gestión los resultados de la intervención.
Objetivo específico 1: Implementar un pilotaje de un instrumento de evaluación y monitoreo del clima laboral docente para su adaptación y validación.	Todos los docentes responden el instrumento en el período de pilotaje.	Número de respuestas en formulario en la plataforma Google Forms.	Apoyo del equipo directivo en validación y sugerencias.
Actividades OE1: -Selección y adaptación de instrumento de evaluación a utilizar en función de la demanda. - Validación del instrumento con el equipo directivo. - Aplicación del instrumento piloto a los docentes. - Readaptación del instrumento en función a los resultados del pilotaje. - Creación y presentación de sistema de monitoreo.			
Objetivo específico 2: Generar instancias reflexivas y de análisis con el equipo educativo sobre su percepción del clima laboral docente y del instrumento utilizado en el pilotaje para su medición.	Al menos el 80% de los docentes y equipo directivo asisten a la mesa de reflexión. Satisfacción y comentarios acerca del instrumento utilizado.	Lista de asistencia. Encuesta de satisfacción al finalizar la actividad (Elaboración propia)	Las actividades del colegio y el contexto permiten realizar sesiones en GPT.
Actividades OE2: - Sistematización y presentación de los resultados obtenidos en el proceso de pilotaje. - Mesa de diálogo y reflexión sobre el instrumento y su efectividad en			

mostrar aspectos a considerar y mejorar del clima laboral en el Colegio.			
--	--	--	--

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

Como se mencionó anteriormente, la propuesta final de intervención se presenta durante el mes de octubre de 2019. Por lo tanto, inicialmente se contaban con 3 meses restantes del año escolar para realizar las actividades tal como estaban planificadas. La idea inicial era iniciar con las actividades el objetivo específico 1, enviando el instrumento de medición para su pilotaje durante la última semana de octubre. Luego, realizar dos mesas de diálogo durante el mes de noviembre para cumplir con las actividades estipuladas para el logro del objetivo específico 2. Finalmente, se esperaba tener una reunión con el equipo directivo para la propuesta, validación y ajuste del instrumento y el sistema de monitoreo propuesto a fines de diciembre, para medir el nivel de logro del objetivo general y el objetivo específico 1.

Sin embargo, luego del estallido social de octubre de 2019, la comuna de Puente Alto se vio especialmente afectada, por lo cual el colegio se mantuvo cerrado durante tres semanas, y luego al retomarse las clases, la jornada escolar y laboral se mantuvo únicamente en las mañanas. Al momento de retomar las actividades, la jornada más corta, las dificultades en el transporte público hacia la comuna de Puente Alto, y los procesos propios de fin de año escolar, así como dificultades de comunicación con el director por las mismas razones, impidieron que se realizaran todas las actividades propuestas.

Por lo tanto, efectivamente, sólo se pudieron realizar las actividades propuestas en el objetivo específico 1, enviando el instrumento para su pilotaje de forma virtual a través de la plataforma Google Forms. Este instrumento fue adaptado por la interventora en función a la encuesta de clima laboral docente de Focus (2017), y validado por expertos previo a su puesta en marcha (Ver Anexo 2). Fue contestado por el total de los docentes de planta (11 de 11), dentro del tiempo estimado. Esto permitió un correcto pilotaje del instrumento que también sirvió como continuidad del diagnóstico, así como la realización de las adaptaciones necesarias previo a la presentación del sistema de medición final. Además, esta implementación piloto permitió visualizar

algunos errores de nomenclatura y tabulación en el instrumento enviado, y proporciona información relevante que da cuenta de la percepción del clima laboral docente.

Para el objetivo específico 2, donde inicialmente se habían propuesto dos mesas de diálogo, se replanteó durante el mes de noviembre acotarlo a una única instancia por dificultades de tiempo. Sin embargo, las dificultades anteriormente mencionadas conllevaron el aplazamiento de la actividad hasta diciembre. Esto representó una dificultad aún mayor, cuando el director comunica a la interventora mediados de diciembre que tanto él como los otros miembros del equipo directivo, no trabajaría más en la institución a partir de la siguiente semana. Debido a esto, no se pudo realizar la mesa de diálogo planteada con los profesores en la nueva fecha estipulada.

Sin embargo, a pesar de no trabajar más en la institución, el ex director facilitó a la interventora el contacto de la persona encargada del colegio y de la directora que asumiría en 2020. Por lo tanto, se logró concretar la reunión de validación propuesta para cumplir con lo planteado en los objetivos general y específico 1, así como acordar los detalles del sistema de medición que sería el producto final de la intervención. Para esta validación, se empleó una rúbrica de elaboración propia y validada por juicio de expertos, co-evaluada con la directora y el sostenedor del colegio (Ver anexo 4). En esta reunión, además, se acordó replantear la mesa de diálogo y presentación de resultados a los docentes durante la primera semana del año escolar 2020 en marzo, en donde se evaluaría además la satisfacción de los docentes con el sistema acordado.

Nuevamente, la situación al inicio del año escolar no permitió concretar las reuniones que se tenían planteadas tanto para la reflexión con los docentes (objetivo específico 2) como para la presentación final del sistema de medición (objetivo general), esta vez debido a la suspensión de clases presenciales a raíz de la pandemia por COVID-19. Por ello, se decidió replantear estas reuniones con la presentación de un documento con un instructivo del sistema de medición del clima (ver Anexo 8), respondiendo al objetivo general, y un documento con los resultados de la medición más una encuesta de satisfacción para los docentes, respondiendo al objetivo específico 2. Sin embargo, para fines de mayo de 2020, no se obtuvo respuesta por parte de la institución frente a esto. Por lo tanto, no se lograron realizar las actividades planteadas en el segundo objetivo específico, ni la reflexión planteada como parte de la continuidad del diagnóstico con investigación-acción.

EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

En la siguiente tabla, se presenta el modelo de evaluación planteado inicialmente para la intervención:

Tabla 3 Modelo de evaluación de la intervención. Fuente: Elaboración propia.

Resumen de objetivos	Indicadores	Fuentes de datos	Metodología de recolección de datos	Frecuencia de recolección de datos	Responsables
FIN: Mejorar la percepción del equipo educativo del clima social escolar en el Colegio A.	Aumento de elementos del clima social escolar con valoración positiva respecto al inicio de la intervención.	Encuesta de clima organizacional adaptado (Focus, 2019). (Ver anexo 3)	Aplicación de encuesta a equipo docente y directivo a través de Google Forms, la semana previa a la intervención y al finalizar el año escolar 2020.	Ex ante y ex post	Interventora, apoyo de directora para el llenado de la encuesta.
OG: Desarrollar un sistema de evaluación y monitoreo de la percepción del clima laboral docente, para la toma de decisiones y mejoras en la gestión.	Existencia de propuesta de sistema de evaluación y monitoreo, contextualizada y validada por el equipo directivo.	Rúbrica con criterios de contextualización y validación (Elaboración propia) (Ver anexo 4)	Validación de contextualización y pertinencia del sistema junto con el equipo directivo a través de rúbrica.	Única medición en reunión de validación.	Interventora y equipo directivo.
OE1: Implementar un pilotaje de instrumento de evaluación y monitoreo del clima laboral docente para su adaptación y validación.	Todos los docentes responden el instrumento en el período de pilotaje.	Número de respuestas en formulario en la plataforma Google Forms (ver anexo 3).	Aplicación de encuesta a equipo docente a través de Google Forms, previo a la sesión de reflexión,	Única medición.	Inventora
OE2: Generar instancias reflexivas y de análisis con el equipo educativo sobre su percepción	Al menos el 80% de los docentes y equipo directivo participa en la mesa de reflexión.	Asistencia a mesa de diálogo Encuesta de sugerencias y satisfacción del	Sistematización de las respuestas y el diálogo luego de la actividad, destacando elementos a rescatar	Después de la sesión de intervención.	Interventora

del clima laboral docente y del instrumento utilizado en el pilotaje para su medición.	Satisfacción y comentarios acerca del instrumento utilizado	equipo educativo respecto al sistema de monitoreo propuesto (Elaboración propia) (Ver anexo 5)	y mejorar del clima.		
--	---	--	----------------------	--	--

En cuanto a la evaluación del objetivo general, se logró desarrollar un sistema de evaluación y monitoreo de la percepción del clima laboral docente, para la toma de decisiones y mejoras en la gestión educativa para el colegio, que ha sido validado por el nuevo equipo directivo con algunas observaciones, mediante el uso de una rúbrica de evaluación (Ver anexo 3). El equipo directivo muestra acuerdo en que el sistema propuesto es viable para su aplicación en el colegio, se ajusta a las necesidades de la institución, y aporta información relevante para la toma de decisiones en la gestión educativa. Han sugerido algunos ítems a agregar al instrumento, los cuales están descritos en los comentarios del anexo 3, y fueron validados por estos actores en una reunión posterior.

En cuanto al objetivo específico 1, se logra implementar un pilotaje del instrumento de evaluación y monitoreo del clima laboral docente para su adaptación y validación. En el proceso de pilotaje, el total de los docentes de planta (11 de 11) respondieron el instrumento, por lo cual se alcanza el objetivo propuesto.

Los resultados en cuanto a la medición del clima obtenidos en el pilotaje para las distintas dimensiones de Bolman y Deal (1995), se presentan en la tabla 4, donde los índices con puntaje de 2,86 a 4 son considerados fortalezas, puntaje de 2,56 a 2,85 son puntos potencialmente críticos, y los puntajes de 1 a 2,55 son aspectos críticos en el clima laboral docente. Este análisis se realizó en base a los resultados obtenidos en Formularios de Google, y a través del cálculo de promedios en Excel, según la correspondencia de ítems, dimensiones y perspectivas (Ver Anexo 6).

Tabla 4 Resultados de pilotaje del instrumento de medición de clima laboral docente (Focus, 2017). Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Dimensión	Promedio dimensión	Promedio perspectiva	Promedio instrumento
Recursos Humanos	Ambiente laboral	3,48	3,34	3,27
	Apoyo y cuidado	3,61		
	Autonomía y participación	3,57		

	Comunicación	2,98	
	Desarrollo profesional	3,14	
	Política de sueldos	2,49	
	Reconocimiento	3,49	
	Respeto a la diversidad	3,67	
	Trabajo cooperativo	3,64	
Simbólica	Cohesión y sinergia	3,47	3,31
	Orgullo	3,64	
	Relación entre estamentos	2,82	
Estructural	Organización y orden	2,91	2,95
	Planificación institucional	3,05	
	Recursos	2,41	
	Roles y funciones	3,27	
	'Seguridad laboral	3,12	
Satisfacción general	Satisfacción general	3,54	3,54
Política	Resolución de conflictos	3,23	3,23
	Visión del equipo directivo	3,24	

En general, en los resultados del instrumento se observa una percepción del clima laboral docente positiva y con numerosas dimensiones que puntúan como fortalezas, especialmente en la perspectiva de Recursos Humanos. Sin embargo, el instrumento también arroja dos dimensiones críticas (Política de sueldos y Recursos) y una dimensión potencialmente crítica (Relación entre estamentos).

Las dimensiones de la perspectiva Recursos Humanos se consideran fortalezas, destacando especialmente el respeto a la diversidad y el trabajo cooperativo. La percepción de la política de sueldos, sin embargo, aparece como un punto crítico a considerar, siendo la pregunta con más baja valoración “Siento que mi sueldo es igual o mejor que cualquier otra alternativa, de igual responsabilidad, fuera del colegio”. Por otro lado, la perspectiva Estructural, si bien aparece como fortaleza, es la que puntúa en promedio más bajo. La dimensión de Recursos aparece como un punto crítico en esta perspectiva, siendo el ítem con más baja valoración (2,36) “Cuento con suficientes materiales y equipos (autorizados por el colegio) para realizar bien mi trabajo”. En la dimensión de organización y orden, si bien puntúa como fortaleza, aparece una pregunta con valoración crítica (2,41) “Este colegio es ordenado administrativamente (horarios, planificaciones, reuniones)”.

Las dimensiones de la perspectiva Simbólica se promedian como fortalezas, destacando el orgullo, principalmente en el reactivo “Considero que el trabajo que realizo es importante para el colegio”. Sin embargo, la dimensión Relación entre estamentos aparece como un punto potencialmente crítico, especialmente frente al ítem “Los procedimientos (plazos, conductos regulares, etc) que coordinan el trabajo entre profesores, administrativos y auxiliares son respetados por todos.”. Por otro lado, las dos dimensiones que componen la perspectiva Política son consideradas fortalezas. Destaca con mejor valoración (3,45) el reactivo “El Equipo Directivo es capaz de generar mejoras importantes en el colegio”. Además de los reactivos referentes a las dimensiones anteriormente mencionadas, se agregan ítems de satisfacción general, cuya valoración promedio es de 3,53 puntos. Destaca especialmente la valoración del ítem “Ha sido una buena decisión trabajar en el Colegio A”, el cual puntuó 3,82.

Finalmente, las preguntas abiertas de elementos positivos y a mejorar del clima laboral del colegio se analizaron a través de un análisis de contenido cuantitativo. Se destacan algunas categorías que aparecen con mayor frecuencia (Ver Anexo 7). En cuanto a los aspectos positivos, los docentes señalan principalmente el ambiente laboral y las relaciones interpersonales. Respecto a los aspectos a mejorar, señalan la claridad en las tareas y objetivos, así como la comunicación entre el equipo directivo y docente, y la necesidad de mayor estructura en el trabajo.

Los resultados de este pilotaje permiten visualizar, tal como se había previsto, la percepción del clima laboral de los docentes en general. También, entrega información sustentada en evidencia de las fortalezas y puntos críticos del clima. Todos estos resultados se condicen con la perspectiva del equipo directivo actual sobre la percepción del clima laboral docente, especialmente aquello que tiene que ver con la comunicación y la relación entre estamentos; lo cual permite corroborar el diagnóstico planteado inicialmente. Esto coincide con lo establecido por Clifford, Behrstock-Sherratt y Fetters (2012), quienes señalan que las evaluaciones sobre el clima escolar en los docentes ofrecen a los equipos directivos información valiosa sobre su gestión, debido a que ellos tienen una influencia directa en el clima y, por lo tanto, en las condiciones que afectan el desempeño y bienestar profesional.

Por otro lado, lo propuesto en el objetivo específico 2 no pudo ser logrado ni evaluado, debido a que las actividades propuestas no han sido realizadas. Además, por el corto plazo de la intervención, aún no se cuentan con resultados de impacto (fin), ya que estos sólo podrían obtenerse haciendo una nueva medición de la percepción del clima laboral docente el próximo año, esperando

además que se hayan tomado acciones remediales para los puntos críticos obtenidos en la primera medición.

Un punto importante a destacar es que, luego de la reunión de validación, el nuevo equipo directivo destaca la necesidad de incorporar el sistema propuesto al plan de mejoramiento educativo (PME) para su institucionalización. Este resultado de la validación es esencialmente importante, ya que da cuenta de la viabilidad y sustentabilidad del sistema propuesto.

CONCLUSIONES

El proceso de intervención en el Colegio A fue complejo y con numerosas dificultades debido a situaciones adversas ocurridas a finales de 2019 y principios de 2020, y de comunicación con el equipo directivo. Se inició adaptándose desde el diagnóstico de otra escuela, y requirió reformularse hacia fines del año escolar debido a su descontextualización inicial y poca pertinencia. A pesar de esto, se logró presentar una intervención, si bien acotada en el tiempo y alcance, pero que finalmente atiende a una necesidad para el colegio y que aporta información valiosa para la gestión educativa. Estas situaciones se condicen con lo expresado por Jabal (2013), respecto a la complejidad de todas las estructuras e interacciones que convergen en las instituciones educativas y por Fullan (2002, p. 97), quien afirma que “el cambio educativo es técnicamente simple y socialmente complejo”.

En cuanto al período de pilotaje, respondiendo al objetivo específico 1, se logra la adaptación de instrumento de medición de clima laboral docente (Focus, 2017), basado en las perspectivas de Bolman y Deal (1995). El total de los docentes (11) contestaron el formulario a través de la plataforma Google Forms. Los resultados arrojan una valoración positiva de los docentes del clima laboral (3,27 de 4 puntos). Sin embargo, permite discriminar algunos puntos críticos (Política de sueldos y Recursos) o potencialmente críticos (Relación entre estamentos), y así entregar información relevante para la toma de decisiones en la gestión del equipo directivo. Los resultados de este pilotaje permiten visualizar, tal como se había previsto, la percepción del clima laboral de los docentes en general. También, entrega información sustentada en evidencia de las fortalezas y puntos críticos del clima. Todos estos resultados se condicen con la perspectiva del equipo directivo actual sobre la percepción del clima laboral docente, especialmente aquello que

tiene que ver con la comunicación y la relación entre estamentos. También, permitieron visualizar algunos ajustes para realizar al instrumento.

En cuanto al objetivo específico 2, no se logran los resultados esperados debido a que las actividades correspondientes para su cumplimiento no fueron realizadas por razones del contexto nacional y las dificultades de comunicación con el equipo directivo. Finalmente, respondiendo a lo planteado en el objetivo general y en el objetivo específico 1 de la intervención, se logra la validación de la propuesta del sistema de medición y monitoreo del clima laboral docente a partir del instrumento previamente piloteado. Esta validación se hace con el nuevo equipo directivo quienes manifiestan, a partir de una rúbrica con criterios de validación, que el sistema propuesto es viable en su aplicación, se ajusta a las necesidades del colegio, y aporta información relevante para la toma de decisiones en la gestión educativa, coincidiendo con lo expuesto por Clifford, Behrstock-Sherratt y Fetters (2012) y Focus (2017). Incluso, señalan que será incorporado en el plan de mejoramiento educativo de 2020.

Dentro de las limitaciones de esta intervención, se destacan el tiempo acotado para su realización y la falta de un diagnóstico a profundidad al inicio. Si bien se planteó realizar en diagnóstico a modo de investigación-acción, las circunstancias externas impidieron la realización de las instancias de reflexión planteadas en un inicio. Otra limitación importante es la falta de un nexo con la institución que permita asegurar la sustentabilidad y aplicación efectiva del sistema planteado. A pesar de que se haya logrado integrar al plan de mejoramiento escolar del colegio, no se puede asegurar su aplicación efectiva ni medir el impacto de la intervención a largo plazo.

En función de la experiencia de la intervención realizada, se sugiere que el pilotaje del instrumento a utilizar incorpore en un lapso no mayor a un mes de su implementación, la presentación y reflexión respecto a los resultados para entregar y recibir retroalimentación oportuna. Además, es recomendable que el diseño considere no sólo la aplicación del pilotaje del instrumento, sino también un acompañamiento al equipo directivo en sus primeras implementaciones, durante los semestres subsiguientes al pilotaje. Finalmente, se sugiere asegurar la incorporación de resultados de la medición y abordaje en planes de gestión educativa de los semestres posteriores a cada aplicación. Esto, teniendo en cuenta lo mencionado en Parra (2017), quien afirma que fortalecer el clima docente es una estrategia que influye indirectamente en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

La información obtenida de las mediciones realizadas, resulta de utilidad como diagnóstico para el planteamiento de próximas intervenciones educacionales en la institución, cuyas acciones estén fundamentadas en la evidencia obtenida de la evaluación. Por ello, también es indispensable que futuras intervenciones en esta línea, consideren en su diseño una evaluación del impacto de este sistema en las decisiones tomadas en la gestión educativa.

Finalmente, es posible afirmar que la medición del clima laboral docente desde las distintas perspectivas que lo componen, es una herramienta que sirve como una brújula para la toma de decisiones fundamentadas en la evidencia para el liderazgo educativo, permitiendo destacar aquellos aspectos por mejorar y por celebrar. Se destaca como una intervención que destaca por su adaptabilidad y aplicabilidad en distintos contextos educativos, con potencial impacto en los distintos sistemas y culturas que convergen en las instituciones educativas.

REFLEXIONES FINALES

En función a la experiencia de esta intervención, resulta importante reconocer los establecimientos educacionales como entornos altamente complejos y cambiantes, en donde el tiempo es escaso y las prioridades van cambiando en función a circunstancias apremiantes. En este sentido, se observan entornos con alta rotación de personal que conllevan escenarios cambiantes año a año. La renovación del equipo directivo ocurrió durante el primer momento de diagnóstico y diseño de la intervención en el primer colegio, así como al finalizar el año 2019 en el Colegio A, trajo consigo cambio de miradas, facilidades y aprensiones que pueden permitir o bloquear un proceso de intervención.

Una dificultad importante en este proceso fue haber diseñado una propuesta de intervención poco atingente, a partir de la adaptación de una propuesta para otra organización y sin un adecuado diagnóstico inicial. Una intervención sin un adecuado proceso diagnóstico, corre el riesgo de estar descontextualizada y, por tanto, no generar ningún impacto en la institución. Sin embargo, una buena opción en este caso, que resultó sucediendo sobre la marcha, fue indagar y reflexionar a modo de diagnóstico al mismo tiempo que se realizaba la intervención, siguiendo un modelo de investigación-acción (Elliott, 2000), lo que puede ser más efectivo para proyectos de corta duración y que se diseñen en conjunto con la comunidad para asegurar sus sustentabilidad. Esto, de la mano de lo expresado por Marris (1975; como se citó en Fullan, 2002), quien expresa que no es posible asimilar el cambio y la innovación si su sentido no es compartido.

En este sentido, surgen dos reflexiones resaltables de este proceso de intervención. Por un lado, destacar la importancia de presentar propuestas con respaldo teórico sólido y un buen manejo político que disminuyan el peligro de ser rechazadas por nuevos equipos en caso de que existan cambios entre un año escolar y otro. Sin una adecuada presentación del diseño y los resultados de la intervención a los equipos directivos, habría sido imposible haber llegado a realizar algún tipo de actividad. Esto además destaca la importancia del liderazgo como factor movilizador y facilitador -pero también obstaculizador- del cambio en las escuelas (Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, 2014). Aunado a esto, destaca el aprendizaje realizar propuestas e intervenciones previo a los últimos meses del periodo escolar para evitar obstáculos que amenacen su implementación o continuidad, por cambios en los equipos directivos y docentes al finalizar el año.

La siguiente reflexión, y quizás una de las más importantes durante todo este proceso, es la importancia de la flexibilidad y la capacidad de adaptación a circunstancias externas e internas, como una característica primordial en la intervención educacional. De acuerdo a Morrin (1999), en educación, es necesario conocer estrategias que permitan enfrentar los riesgos, los cambios y la incertidumbre, y modificar el desarrollo de las intervenciones y las acciones en función de la información y los conocimientos adquiridos en el camino. El psicólogo educacional debe enfrentar contextos cambiantes, complejos y políticos -en el sentido más puro de la palabra-, siendo la resiliencia y la flexibilidad características claves para no rendirse en el intento. Este proceso de intervención dio cuenta de ello, y, en retrospectiva, destaca la frase de Morrin (1999, p. 43), “Es necesario aprender a navegar en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certeza”. En este caso, los archipiélagos de certeza serían los conocimientos y el apoyo técnico, teórico y relacional de la interventora, los que permitieron navegar en este océano cambiante y lleno de marejadas.

Las dificultades presentadas en la intervención y los numerosos cambios y adaptaciones que se tuvieron que realizar, dan cuenta de la complejidad de las escuelas como organizaciones, y de la necesidad de que las intervenciones educacionales sean contextualizadas, flexibles y bien fundamentadas. Estas complejidades, a su vez, dan cuenta de la importancia de la importancia la cultura organizacional al momento de planificar intervenciones, de la adaptación a los cambios en base a una propuesta sólida y sistemática, y del rol del interventor en adaptarse y hacerse cargo de estos procesos desde el inicio hasta finalizada la intervención, de modo de poder asegurar la sustentabilidad de las acciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Calidad (2018). *Resultados SIMCE*. Recuperado el 23 de agosto de 2019 de https://s3.amazonaws.com/archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2018/sintesis/sintesis_2018-25330.pdf
- Arias Gallegos, W., y Jiménez Barrios, N. (2013). Síndrome de burnout en docentes de Educación Básica Regular de Arequipa. *Educación*, 22(42), 53-76.
- Arón, A. M. y Milicic, N. (2000). *Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar*. *Revista Psykhe*, 9. (2), 117-123.
- Bellei, C.; Valenzuela, J.P.; Vanni, X.; Contreras, D. (2014). *Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Segunda edición. Santiago Chile: LOM Ediciones.
- Bolman, L. y Deal, T. (1995). *Organizaciones y liderazgo*. Boston, MA, Estados Unidos: Editorial Addison-wesley Iberoamericana.
- Clifford, M., Behrstock-Sherratt, E. & Fetters, J. (2012). The Ripple Effect. A Synthesis of Research on Principal Influence to Inform Performance Evaluation. *Quality school leadership*. Issue Brief: American Institute for Research.
- Colegio A (2019). *Proyecto Educativo Institucional*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0BzjqZdWR9VVgVjFFXzlcq2dMcGdNWVpkTk9UQ3dIOGZlb3RB/view>
- Elliott, J. (2000). *La investigación-acción en educación*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Enríquez, M. y Calderón-Salazar, J. (2017). El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de educación básica en Ecuador. *PODIUM, Edición especial*, 131-143.
- Fernández, L. (1994). *Instituciones Educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Ferro, M.B., Páez, F., Bermúdez, M.C., Velosa, J., y Gómez, M. (2012). Evaluación del clima organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana desde una perspectiva integradora y participativa. *Universitas Odontológica*, 31(66), 83-95.

- Focus Estudios y Consultorías (2019). *Propuesta Diagnóstico Del Clima Laboral De Docentes Y Profesionales De Apoyo Colegio Saint George*. Manuscrito no publicado.
- Focus Estudios y Consultorías (2017). *Encuesta Clima Saint George, profesores y profesionales de apoyo*. Manuscrito no publicado.
- Fullan, M. (2002). *Los Nuevos significados del Cambio en la Educación*. Barcelona: Octaedro (Caps. 3, 5 y 6).
- Fundación Chile (2016). *Conoce las nuevas escuelas que se integran a la red de escuelas líderes*. Recuperado de <https://fch.cl/conoce-las-nuevas-escuelas-se-integran-la-red-escuelas-lideres>
- Jabal, E. (2013). Institutional identity and school-community matters: ‘Encapsulated’ and ‘inclusive’ lessons for engagement from two international schools in Hong Kong. *Journal of Research of International Education*, 12 (1), 3-21.
- JUNAEB (2019). *Prioridades 2019 Con IVE SINAE Básica Media Y Comunal*. Recuperado el 26 de mayo de 2019 de <https://www.junaeb.cl/ive>
- Mena, I. y Valdés, A.M. (2008). *Clima Social Escolar*. Santiago de Chile: Documento Valores UC.
- Morrin, E. (1999). *Los 7 saberes necesarios para la educación del futuro*. Madrid: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Ontario Ministry of Education (2013-2014). Promoting Collaborative Learning Cultures: Putting the Promise into Practice. *Ideas into Action for school and system leaders*. Bulletin #3.
- Parra, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74 (1), 119-132.
- Poole, A. (2018). ‘We are a Chinese school’: Constructing school identity from the lived experiences of expatriate and Chinese teaching faculty in a Type C international school in Shanghai, China. *International Journal of Progressive Education*, 14 (1), 108- 121.
- Salazar, C., Peña, C., Ceja, A. y Del Río, E. (2015). Diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional en centros escolares del nivel superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 181-196

- Sánchez, D., Airola, G., Cayazzo, T., Pedrals, N., Rodríguez, M., y Villarroel, L. (2009). Clima laboral en una escuela de medicina. Estudio de seguimiento. *Revista médica Chile*, 137(11), 1427-1436.
- Sánchez, M. y López, J. (2010). Culturas institucionales que facilitan y dificultan la mejora en la escuela. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 14 (1), 93-110.
- Troman, G. (2008). Primary teacher identity, commitment and career in performative school cultures. *British Educational Research Journal*, 34 (5), 619-633.
- UNESCO (2017). *Reporte E2030: Educación y habilidades para el siglo XXI. Reunión regional de ministros de educación de América Latina y el Caribe, Buenos Aires, Argentina, 24 y 25 de enero de 2017*. Santiago: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Informe-Reunion-Buenos-Aires-2017-E2030-ALC-ESP.pdf>
- Weinstein, J. (2009). Managerial leadership practices and learning outcomes. Capable of guiding concepts to empirical research. *Revista Iberoamericana on Quality, Efficiency and Change in Education*. 7 (3), 20-33.

Anexo 2- Marco lógico inicial- Segundo semestre.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO FINAL

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>Fin: Percepción de la comunidad escolar de que el colegio se encuentra encaminado a la transición de categoría de desempeño SIMCE, acorde a lo planteado en el plan de gestión del Colegio.</p>	<p>70% actores de la comunidad escolar perciben mejoras en el colegio que pueden contribuir a la transición de categoría de desempeño en el SIMCE.</p>	<p>Encuesta de percepción de la comunidad escolar acerca de la mejora (Elaboración propia).</p>	<p>Actividades escolares se desarrollan con normalidad durante todo el año.</p> <p>Incentivos del Colegio a profesores materias SIMCE dan resultados.</p> <p>Estudiantes incorporan y demuestran aprendizajes esperados.</p>
<p>Objetivo general: Prácticas docentes incorporan fortalezas de la identidad institucional y potencian el desempeño académico de los estudiantes.</p>	<p>Profesores incorporan elementos de la identidad institucional que potencian el desempeño académico de los estudiantes al 50% de las planificaciones entregadas a la UTP.</p>	<p>Rúbrica de evaluación de la incorporación de fortalezas institucionales en las planificaciones entregadas a UTP.</p>	<p>Docentes conocen objetivos y estándares de aprendizaje requeridos para el desempeño académico.</p>
<p>Objetivo específico 1: - Docentes identifican variables de la identidad institucional que contribuyen potencialmente a fortalecer el rendimiento académico de los estudiantes.</p>	<p>El 100% de los docentes logra aplicar al menos una fortaleza de la identidad institucional a una situación de su actividad profesional.</p>	<p>Lista de cotejo (elaboración propia) de resultados del ejercicio realizado en actividad OE1.</p>	<p>Docentes reconocen elementos de la identidad institucional como fortalezas.</p> <p>Equipo directivo permite y se involucra en este proceso.</p>
<p>Actividades OE1: -Jornada de reflexión construcción colaborativa a través del diálogo de las fortalezas del colegio y su identidad. - Ejercicios de incorporación de estas fortalezas a situaciones reales de aprendizaje y del quehacer diario del establecimiento</p>			

<p>Objetivo específico 2: Docentes trabajan colaborativa y sostenidamente en la planificación e incorporación de buenas prácticas basadas en las fortalezas institucionales en sus salas de clases.</p>	<p>% de profesores evalúan y monitorean colaborativa y sistemáticamente la incorporación de prácticas de fortalecimiento en sus clases.</p>	<p>Rúbrica de sistema de monitoreo y autoevaluación (realizada conjuntamente) aplicada a planificaciones docentes.</p>	<p>Disposición y confianza del equipo docente para el trabajo colaborativo. Existencia de un espacio físico y temporal para el trabajo colaborativo docente.</p> <p>Seguimiento y apoyo del equipo directivo.</p>
<p>Actividades OE2: -Mesas de trabajo para establecer bases del trabajo colaborativo y generar en conjunto una planificación que se nutra de este espacio. -Generación de duplas o grupos de pares para fomentar durante el año la observación y el intercambio de buenas prácticas. - Establecimiento de un sistema de monitoreo y autoevaluación del uso de las fortalezas institucionales en la planificación de sus clases.</p>			<p>Existencia de confianza y buen clima en el equipo que permite trabajo colaborativo.</p>

Anexo 3- Cuestionario adaptado de clima laboral docente (Focus, 2017).

Disponible en <https://forms.gle/fWcZrQ7cFqH1rLRJ7>

El objetivo de esta encuesta es conocer la percepción que tienen los profesores y educadores del colegio acerca del clima laboral. Esta información, en conjunto con otros datos, permitirá ver qué aspectos se deben cuidar y mantener, y qué otros se pueden mejorar.

Le pedimos que pueda responder sinceramente según su percepción personal durante este año. Esta encuesta es absolutamente anónima. Al terminar, presione el botón "Enviar" para hacernos llegar sus opiniones.

Muchas gracias,

Oriana Pizarro

Candidata a Magister en Psicología Educacional

Universidad del Desarrollo

opizarrom@udd.cl

Ítem	En desacuerdo (1)	Parcialmente en desacuerdo (2)	De acuerdo (3)	Muy de acuerdo (4)
Los miembros del Equipo Directivo promueven que todos trabajemos por un proyecto común				
[Cuando veo lo que logramos, siento una sensación de orgullo.]				
[Adhiero y me motiva la misión de este Proyecto educativo]				
[Los procedimientos (plazos, conductos regulares, etc) que coordinan el trabajo entre profesores, administrativos y auxiliares son respetados por todos.]				
[Considero que el trabajo que realizo es importante para el colegio.]				
[Considero que todos compartimos los mismos valores, que favorecen el trabajo de la institución.]				
[Estoy orgulloso/a de decirle a otros que trabajo aquí.]				

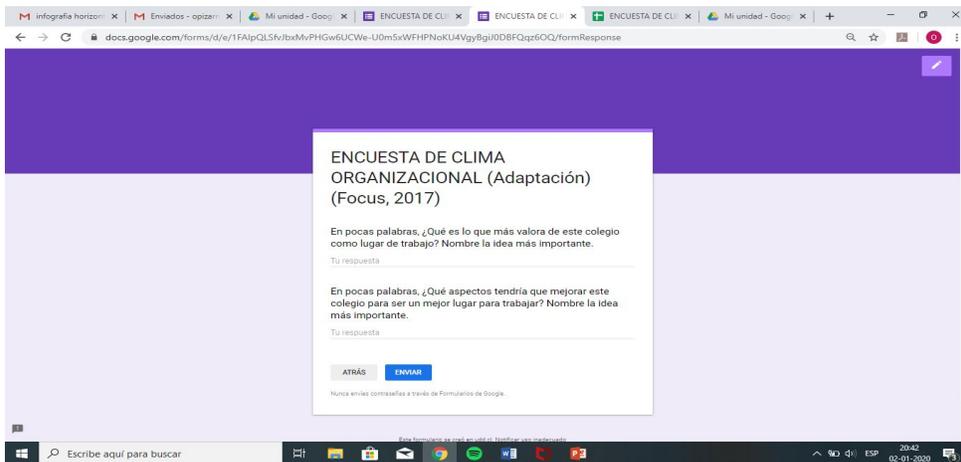
[Estoy dispuesto/a a poner el esfuerzo necesario para abordar los desafíos de este colegio.]				
[Estamos todos juntos en esto.]				
[Tengo claridad sobre las responsabilidades que me han asignado.]				
[En este colegio, las funciones están claramente definidas.]				
[Mis jefes me han comunicado claramente lo que esperan de mi cargo.]				
[Aquí hay un sentido de comunidad o equipo.]				
[Tengo claridad sobre las responsabilidades que me han asignado.]				
[En este colegio, las funciones están claramente definidas.]				
[Mis jefes me han comunicado claramente lo que esperan de mi cargo.]				
[Aquí hay un sentido de comunidad o equipo.]				
[Aquí hay un sentido de comunidad o equipo.]				
[La infraestructura del colegio ayuda a tener un buen ambiente de trabajo.]				
[Los miembros del equipo directivo ayudan a que nuestro trabajo tenga sentido.]				
[Yo creo que mis jefes desvincularían a un docente sólo como último recurso.]				
[Los jefes me mantienen informado acerca de los temas y cambios importantes que afectan mi trabajo.]				
[En este colegio se aprovecha bien el tiempo en las reuniones.]				
[En el colegio hay una visión clara de hacia dónde vamos y qué debemos hacer para lograrlo.]				
[Este colegio es ordenado administrativamente (horarios, planificaciones, reuniones).]				
[Tengo claridad acerca de los desafíos del colegio para este año.]				
[Mi trabajo no me expone a riesgos.]				
[Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.]				
[Cuando ingresas al colegio se te hace sentir bienvenido.]				

[Tenemos que mejorar este año.]				
[Trabajar aquí me ayuda a aprender cosas nuevas]				
[Trabajar en este colegio me permite desarrollar mi creatividad.]				
[Estoy conforme con las oportunidades de capacitación que me ofrece este colegio.]				
[Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca de mi trabajo.]				
[Mis jefes incentivan el trabajo en equipo.]				
[Tengo la confianza para pedirle ayuda a mis jefes y mostrarle mis debilidades.]				
[Cuento con mis compañeros para sacar el trabajo adelante.]				
[Entre el personal del colegio nos apoyamos para realizar nuestra labor.]				
[Este es un lugar saludable donde trabajar.]				
[Trabajar en este colegio favorece el desarrollo de mis capacidades profesionales.]				
[Aquí uno se siente motivado con el ambiente de trabajo]				
[Mi equipo siempre se está poniendo nuevos desafíos de mejora]				
[En el colegio existe un buen ambiente para trabajar.]				
[Puedo ser yo mismo/a en mi lugar de trabajo]				
[Cuando cometo un error mi jefe me corrige constructivamente.]				
[Recibo reconocimiento positivo de mis compañeros de trabajo.]				
[Mis jefes me tratan con respeto.]				
[Siento que recibo un buen trato de todos los que trabajan en el colegio.]				
[Existe comunicación entre los distintos equipos del colegio.]				
[Me informo de las cosas importantes del colegio, más por las comunicaciones formales que por conversaciones de pasillo.]				
[Tengo los espacios con mi jefatura para expresar mi opinión y sugerencias.]				

[Recibo la información necesaria y a tiempo para hacer mi trabajo]				
[Mis jefes muestran interés por mí como persona, no sólo como empleado.]				
[Me siento apoyado por mis compañeros de trabajo.]				
[Mi trabajo me permite equilibrar mi vida laboral con mi vida profesional]				
[Los profesores aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo.]				
[En este colegio tenemos relaciones interpersonales gratas.]				
[El colegio se preocupa de las personas que están enfermas]				
[Aquí la gente es tratada justamente sin importar su sexo.]				
[Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.]				
[Los jefes evitan el favoritismo.]				
[En el colegio, es más frecuente el reconocimiento por el trabajo bien realizado, que las críticas por los errores.]				
[En el colegio, se celebran los éxitos.]				
[Los jefes reconocen mis logros individuales o grupales.]				
[Aquí la gente es tratada justamente sin importar su edad.]				
[Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos.]				
[Aquí la gente es tratada justamente sin importar su condición social.]				
[He tenido oportunidades para aportar en ideas para mejorar el trabajo.]				
[Conozco los beneficios que da el colegio a sus trabajadores.]				
[Considero que en el colegio existe una política de sueldos clara y consistente.]				
[Los jefes respetan a las personas con valores e ideas diferentes.]				
[Para definir los sueldos de este colegio se considera la experiencia y calidad del trabajo.]				
[El colegio reajusta mi sueldo regularmente, sobre el IPC.]				

[El nivel de renta de las personas está directamente relacionada a sus responsabilidades y experiencia.]				
[Los profesores de este colegio se sienten orgullosos(as) de "ser parte" del Colegio A.]				
[Mis jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.]				
[Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.]				
[A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.]				
[El colegio cumple lo pactado en mi contrato laboral (imposiciones al día, beneficio de almuerzo, bonos, etc)]				
[Los jefes incentivan el desarrollo de mi capacidad de liderazgo (capacidad para motivar, tomar decisiones, trabajar en equipo y proponer ideas).]				
[Existen espacios para discutir acerca de las decisiones tomadas que afectan a las personas.]				
[Los miembros del Equipo Directivo comunican con claridad los planes y estrategias para la implementación del Proyecto Educativo del Colegio.]				
[El colegio me da la posibilidad de participar en la toma de decisiones sobre los temas de mi área.]				
[El Equipo Directivo es capaz de generar mejoras importantes en el colegio.]				
[Mis jefes reconocen los problemas que tenemos.]				
[Estoy conforme con la gestión del Equipo Directivo.]				
[En mi equipo, logramos una buena organización del trabajo.]				
[Tengo claro el aporte de mi trabajo para el funcionamiento del colegio.]				
[Cuento con suficientes materiales y equipos (autorizados por el colegio) para realizar bien mi trabajo]				
[Habitualmente termino casi todo lo que tengo que hacer dentro de mi jornada de trabajo.]				
[La cantidad de trabajo es equivalente para los educadores de igual grado o nivel de responsabilidad.]				

[Los conflictos son adecuadamente identificados y efectivamente solucionados.]				
[Ha sido una buena decisión trabajar en el Colegio A.]				
[Siento que mi sueldo es igual o mejor que cualquier otra alternativa, de igual responsabilidad, fuera del colegio.]				
[Ante una oferta de trabajo de otro colegio, para un cargo y sueldo similar, preferiría seguir en el Colegio A.]				
[En este colegio tengo estabilidad laboral si hago bien mi trabajo.]				
[Siento que mi trabajo es significativo para la formación de nuestras alumnas y alumnos.]				
[Me siento un aporte importante para el colegio.]				
[Yo estaría dispuesto(a) a recomendar a un amigo(a) trabajar en este colegio.]				
[En general, me siento contento(a) de trabajar en este colegio.]				



Anexo 4- Rúbrica de criterios de validación y contextualización del sistema de medición del clima laboral docente (Basada en criterios de Enríquez y Calderón- Salazar, 2017).

Criterio	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
El sistema de medición del clima laboral docente propuesto se ajusta a las necesidades del colegio.			X
El instrumento propuesto aborda distintas dimensiones que permiten dar cuenta de la percepción del clima laboral de los docentes.		X	
Es viable la aplicación de este sistema de medición en el Colegio A de acuerdo a la propuesta planteada.			X
La aplicación de este sistema de medición del clima laboral docente aporta información para la toma de decisiones en la gestión educativa.			X

Observaciones:

Agregar pregunta que aborde Recursos personales de los docentes, y gestión del tiempo.

Al 22/01/2020 se agregan los siguientes ítems:

- Generalmente, logro gestionar el tiempo para cumplir con los plazos establecidos por mi jefatura.
- En el colegio, contamos con el tiempo suficiente para realizar las planificaciones
- Como docente, cuento con herramientas suficientes para realizar mis tareas con éxito.
- Cuento con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos que conlleva mi trabajo

Anexo 5- Encuesta de satisfacción con instrumento de medición del clima laboral docente planteado

Criterio	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
El instrumento de medición del clima laboral docente propuesto se ajusta a las necesidades del colegio.			
Como docente, creo que es pertinente la evaluación del clima laboral a través de este instrumento.			
El instrumento permite dar cuenta del clima laboral de los docentes en el Colegio A.			
Es viable la aplicación de este sistema de medición en el Colegio A de acuerdo a la propuesta planteada.			
La aplicación de este instrumento de medición del clima laboral docente puede aportar información para la toma de decisiones en la gestión educativa.			

¿Cuál frecuencia de aplicación del instrumento le parece adecuada para los próximos años?

Marque con una “x” la opción que considere.

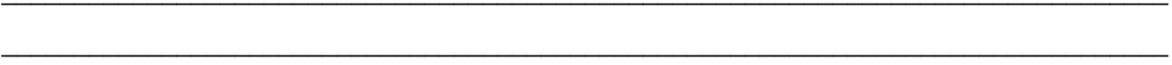
Semestral ____

Anual ____

Trimestral ____

Otra: _____

Observaciones y sugerencias:



Anexo 6- Correspondencia de ítems, dimensiones y perspectivas (Focus, 2017)

Categorías	Dimensiones	Perspectivas
¿Qué es lo que más valora de este colegio?	Abierta	Abierta
¿Qué aspectos tendría que mejorar este colegio?	Abierta	Abierta
Otro comentario	Abierta	Abierta
Cuando ingresas al colegio se te hace sentir bienvenido	Ambiente laboral	Recursos Humanos
Este es un lugar saludable donde trabajar	Ambiente laboral	Recursos Humanos
Aquí uno se siente motivado con el ambiente de trabajo	Ambiente laboral	Recursos Humanos
En el colegio existe un buen ambiente para trabajar	Ambiente laboral	Recursos Humanos
Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo	Ambiente laboral	Recursos Humanos
Cuando cometo un error mi jefe me corrige constructivamente	Ambiente laboral	Recursos Humanos
Mis jefes me tratan con respeto	Ambiente laboral	Recursos Humanos
Siento que recibo un buen trato de todos los que trabajan en el colegio	Ambiente laboral	Recursos Humanos
En este colegio tenemos relaciones interpersonales gratas	Ambiente laboral	Recursos Humanos
Recibo reconocimiento positivo de mis compañeros de trabajo	Apoyo y cuidado	Recursos Humanos
Mis jefes muestran interés por mi como persona, no sólo como empleado	Apoyo y cuidado	Recursos Humanos
Me siento apoyado por mis compañeros de trabajo	Apoyo y cuidado	Recursos Humanos
A los docentes se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal	Apoyo y cuidado	Recursos Humanos
Los educadores aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo	Apoyo y cuidado	Recursos Humanos
El colegio se preocupa de las personas que están enfermas	Apoyo y cuidado	Recursos Humanos
He tenido oportunidades para aportar en ideas para mejorar el trabajo	Autonomía y participación	Recursos Humanos
Mi jefe confía en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente	Autonomía y participación	Recursos Humanos
Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas	Autonomía y participación	Recursos Humanos
A las personas aquí se les da bastante responsabilidad	Autonomía y participación	Recursos Humanos

Los jefes incentivan el desarrollo de mi capacidad de liderazgo (capacidad para motivar, tomar decisiones, trabajar en equipo y proponer ideas)	Autonomía y participación	Recursos Humanos
Existen espacios para discutir acerca de las decisiones tomadas que afectan a las personas	Autonomía y participación	Recursos Humanos
El colegio me da la posibilidad de participar en la toma de decisiones sobre los temas de mi Área	Autonomía y participación	Recursos Humanos
Los miembros del Consejo Directivo promueven que todos trabajemos por un proyecto común	Cohesión y sinergia	Simbólica
Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución	Cohesión y sinergia	Simbólica
Estoy dispuesto a poner el esfuerzo necesario para abordar los desafíos de este colegio	Cohesión y sinergia	Simbólica
Estamos todos juntos en esto	Cohesión y sinergia	Simbólica
Aquí hay un sentido de comunidad o equipo	Cohesión y sinergia	Simbólica
Los miembros del Consejo Directivo ayudan a que nuestro trabajo tenga sentido	Cohesión y sinergia	Simbólica
Existe comunicación entre los distintos equipos o áreas del colegio	Comunicación	Recursos Humanos
Me informo de las cosas importantes del colegio más por las comunicaciones formales que por conversaciones de pasillo	Comunicación	Recursos Humanos
Tengo los espacios con mi jefatura para expresar mi opinión y sugerencias	Comunicación	Recursos Humanos
Recibo la información necesaria y a tiempo para hacer mi trabajo	Comunicación	Recursos Humanos
Trabajar aquí me ayuda a aprender cosas nuevas	Desarrollo profesional	Recursos Humanos
Trabajar en este colegio me permite desarrollar mi creatividad	Desarrollo profesional	Recursos Humanos
Estoy conforme con las oportunidades de capacitación que me ofrece este colegio	Desarrollo profesional	Recursos Humanos
Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca de mi trabajo	Desarrollo profesional	Recursos Humanos
Trabajar en este colegio favorece el desarrollo de mis capacidades profesionales	Desarrollo profesional	Recursos Humanos
Género	Descriptivo	Descriptivo
Edad	Descriptivo	Descriptivo
Tipo de cargo	Descriptivo	Descriptivo
Área Académica	Descriptivo	Descriptivo
Unidad	Descriptivo	Descriptivo
Profesor jefe	Descriptivo	Descriptivo
Antigüedad en el colegio	Descriptivo	Descriptivo
Jornada de trabajo	Descriptivo	Descriptivo
Habitualmente termino casi todo lo que tengo que hacer dentro de mi jornada de trabajo	Distribución de trabajo	Estructural

La cantidad de trabajo es equivalente para los educadores de igual grado o nivel de responsabilidad	Distribución de trabajo	Estructural
Los jefes me mantienen informado acerca de los temas y cambios importantes que afectan mi trabajo	Organización y orden	Estructural
En este colegio se aprovecha bien el tiempo en las reuniones	Organización y orden	Estructural
Este colegio es ordenado administrativamente (horarios, planificaciones, reuniones)	Organización y orden	Estructural
En mi equipo logramos una buena organización del trabajo	Organización y orden	Estructural
A los docentes les gusta venir a trabajar aquí	Orgullo	Simbólica
Mi trabajo en el Saint George tiene un significado especial: este no es sólo un trabajo	Orgullo	Simbólica
Me siento identificado con el sello del Saint George	Orgullo	Simbólica
Me gustaría seguir trabajando aquí en los próximos años	Orgullo	Simbólica
Cuando veo lo que logramos, siento una sensación de orgullo	Orgullo	Simbólica
Considero que el trabajo que realizo es importante para el colegio	Orgullo	Simbólica
Estoy orgulloso de decirle a otro que trabajo aquí	Orgullo	Simbólica
En el colegio hay una visión clara de hacia dónde vamos y qué debemos hacer para lograrlo	Planificación institucional	Estructural
Tengo claridad acerca de los desafíos del colegio para este año	Planificación institucional	Estructural
Mi equipo tiene claro en qué tiene que mejorar este año	Planificación institucional	Estructural
Conozco los beneficios que da el colegio a sus trabajadores	Política de sueldo	Recursos Humanos
Considero que en el colegio existe una política de sueldos clara y consistente	Política de sueldo	Recursos Humanos
Para definir los sueldos de este colegio se considera la experiencia y calidad del trabajo	Política de sueldo	Recursos Humanos
El colegio reajusta mi sueldo regularmente sobre el IPC	Política de sueldo	Recursos Humanos
El nivel de renta de las personas está directamente relacionada a sus responsabilidades y experiencia	Política de sueldo	Recursos Humanos
El colegio cumple lo pactado en mi contrato laboral (imposiciones al día, beneficio de almuerzo, bonos, etc)	Política de sueldo	Recursos Humanos
Siento que mi sueldo es igual o mejor que cualquier otra alternativa, de igual responsabilidad, fuera del colegio	Política de sueldo	Recursos Humanos
Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo	Reconocimiento	Recursos Humanos
Los jefes evitan el favoritismo	Reconocimiento	Recursos Humanos
En el colegio, es más frecuente el reconocimiento por el trabajo bien realizado que las críticas por los errores	Reconocimiento	Recursos Humanos
En el colegio se celebran los éxitos	Reconocimiento	Recursos Humanos

Los jefes reconocen mis logros individuales o grupales	Reconocimiento	Recursos Humanos
Los espacios del colegio son adecuados para el trabajo con alumnos	Recursos	Estructural
La infraestructura del colegio ayuda a tener un buen ambiente de trabajo	Recursos	Estructural
Cuento con suficientes materiales y equipos (autorizados por el colegio) para realizar bien mi trabajo	Recursos	Estructural
En el colegio, los profesores, administrativos y auxiliares trabajan colaborando entre sí	Relación entre estamentos	Simbólica
Los procedimientos (plazos, conductos regulares, etc) que coordinan el trabajo entre profesores, administrativos y auxiliares son respetados por todos	Relación entre estamentos	Simbólica
Cuando es necesario, los auxiliares colaboran con nuestro trabajo	Relación entre estamentos	Simbólica
Cuando es necesario, los administrativos colaboran con nuestro trabajo	Relación entre estamentos	Simbólica
Mis jefes reconocen los problemas que tenemos	Resolución de conflictos	Política
Los conflictos son adecuadamente identificados y efectivamente solucionados	Resolución de conflictos	Política
Aquí la gente es tratada justamente sin importar su sexo	Respeto a la diversidad	Recursos Humanos
Aquí la gente es tratada justamente sin importar su edad	Respeto a la diversidad	Recursos Humanos
Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos	Respeto a la diversidad	Recursos Humanos
Aquí la gente es tratada justamente sin importar su condición social	Respeto a la diversidad	Recursos Humanos
Los jefes respetan a las personas con valores e ideas diferentes	Respeto a la diversidad	Recursos Humanos
Tengo claridad sobre las responsabilidades que me han asignado	Roles y funciones	Estructural
En este colegio, las funciones están claramente definidas	Roles y funciones	Estructural
Mi jefe me ha comunicado claramente lo que espera de mi cargo	Roles y funciones	Estructural
Tengo claro el aporte de mi trabajo para el funcionamiento del colegio	Roles y funciones	Estructural
Los profesores de este colegio se sienten orgullosos (as) de "ser parte" del Saint Geroge`s College	Satisfacción	Satisfacción general
Ha sido una buena decisión trabajar en el Saint Geroge`s College	Satisfacción	Satisfacción general
Ante una oferta de trabajo de otro colegio, para un cargo y sueldo similar, preferiría seguir en el Saint Geroge`s College	Satisfacción	Satisfacción general
En este colegio tengo estabilidad laboral si hago bien mi trabajo	Satisfacción	Satisfacción general
Siento que mi trabajo es significativo para la formación de nuestras alumnas y alumnos	Satisfacción	Satisfacción general

Me siento un aporte importante para el colegio	Satisfacción	Satisfacción general
Yo estaría dispuesto(a) a recomendar a un amigo(a) trabajar en este colegio	Satisfacción	Satisfacción general
En general, me siento contento(a) de trabajar en este colegio	Satisfacción	Satisfacción general
Yo creo que mis jefes desvincularían a un docente sólo como último recurso	Seguridad laboral	Estructural
Mi trabajo no me expone a riesgos	Seguridad laboral	Estructural
Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	Seguridad laboral	Estructural
Mi jefe incentiva el trabajo en equipo	Trabajo cooperativo	Recursos Humanos
Cuento con mis compañeros para sacar el trabajo adelante	Trabajo cooperativo	Recursos Humanos
Entre el personal del colegio nos apoyamos para realizar nuestra labor	Trabajo cooperativo	Recursos Humanos
Respeto y valoración de la diversidad en todo ámbito	Valores institucionales	Simbólica
Acogida a la familia y a la comunidad	Valores institucionales	Simbólica
Excelencia académica	Valores institucionales	Simbólica
Desarrollo integral	Valores institucionales	Simbólica
Innovación y creatividad	Valores institucionales	Simbólica
Justicia y solidaridad	Valores institucionales	Simbólica
Formación espiritual	Valores institucionales	Simbólica
Preocupación por la persona	Valores institucionales	Simbólica
Excelencia profesional	Valores institucionales	Simbólica
Orden y organización	Valores institucionales	Simbólica
Si quisiera podría acceder a hablar con uno o más de los miembros del Consejo Directivo	Visión Consejo Directivo	Política
Los miembros del Consejo Directivo comunican con claridad los planes y estrategias para la implementación del Proyecto Educativo del Colegio	Visión Consejo Directivo	Política
El Consejo Directivo es capaz de generar mejoras importantes en el colegio	Visión Consejo Directivo	Política
Estoy conforme con la gestión del Consejo Directivo	Visión Consejo Directivo	Política

El Consejo Directivo actúa según los valores de la Congregación de Santa Cruz (honestidad, respeto, responsabilidad, confianza, etc.)	Visión Consejo Directivo	Política
Adhiero y me motiva el carácter católico de este Proyecto Educativo		
Tengo la confianza para pedirle ayuda a mi jefe y mostrarle mis debilidades		
Mi equipo siempre se está poniendo nuevos desafíos de mejora		

Anexo 7- Análisis de contenido cuantitativo

En pocas palabras, ¿Qué es lo que más valora de este colegio como lugar de trabajo? Nombre la idea más importante.			
El muy buen clima laboral y trato social		Ambiente laboral	5
Es un espacio constructivo para mi experiencia profesional, existe respeto y confianza en el equipo		Relaciones positivas	5
COMPRESION DE SITUACIONES PERSONALES, OPORTUNIDADES DE APORTAR IDEAS		Crecimiento profesional	2
la diversidad que ofrece y promueve		Diversidad	1
El ambiente laboral y la relación con estudiantes y/o colegas es impagable		Proyecto educativo	1
El ambiente laboral de los profesionales.		Participación	1
compañerismo			
Las oportunidades de crecimiento profesional			
El clima laboral es adecuado.			
El ambiente laboral que existe entre los docentes y el equipo directivo.			
la educación socio emocional			
En pocas palabras, ¿Qué aspectos tendría que mejorar este colegio para ser un mejor lugar para trabajar? Nombre la idea más importante.			
Seguir avanzando en la dirección que estamos en este momento, con la intención de que no se estanque el crecimiento para que en un futuro podamos ser un colegio con valores de excelencia.		Comunicación	2
Es necesario respetar con rigurosidad los plazos y horarios de trabajo , como equipo debiesen todos cumplir mínimo con el horario.		Claridad en tareas y objetivos	3
MAYOR FLUIDEZ COMUNICACIONAL ENTRE EQUIPO DIRECTIVO Y DOCENTES		en el trabajo	2
Exigir mayor seriedad (o rigor si se quiere) al trabajo realizado por estudiantes		estudiantes	2
definir mejor las tareas , para así no tener que solucionar más problemas de contingencia que cosas definidas y programadas		Sueldos	1
Las normas y reglas a los estudiantes .		Recursos	1
sueldos		Continuidad	1
El liderazgo debería ser más claro en cuanto a los objetivos y formas de conseguirlos			
Trabajo estructural .			
Debería mejorar la comunicación entre Director y equipo docente para saber lo que espera de nosotros y de nuestro trabajo .			
mayores recursos financieros, materiales y humanos			

Anexo 8- Instructivo para la aplicación del sistema de medición del clima laboral docente



MANUAL DE USO: SISTEMA DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL DOCENTE EN EL COLEGIO A.

Elaborado por Oriana Pizarro Mijares (opizarrom@udd.cl)
Trabajo de grado Magíster en Psicología Educacional
2020

Introducción

El presente manual se construye a partir de la intervención realizada en el marco del trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Psicología Educacional en la Universidad del Desarrollo. Está basado en la medición del clima organizacional docente en el Colegio A durante el año 2019. Su finalidad es servir de orientación para la aplicación e interpretación de un

instrumento de medición de clima laboral docente desarrollado por Focus (2017), y adaptado para su aplicación en el Colegio A.

De acuerdo a Enríquez y Calderón-Salazar (2017), entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de un individuo dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos. Evaluar el clima laboral es beneficioso para la organización como para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Ferro, Páez, Bermúdez, Velosa y Gómez (2012), agregan que la identificación de los puntos débiles en el clima organizacional facilita implementar los programas de gestión del clima organizacional. De acuerdo a Salazar, Peña, Ceja y Del Río (2015, p. 181), “los estudios de clima organizacional son considerados una alternativa altamente efectiva para recuperar la percepción de los integrantes de las organizaciones, y obtener elementos para promover y dirigir acciones en su seno”.

Evaluar el clima organizacional docentes es una forma de recoger evidencia sobre la gestión educativa, especialmente acerca de la calidad e influencia del liderazgo (Focus, 2017). Clifford, Behrstock-Sherratt y Fetters (2012), señalan que las evaluaciones sobre el clima escolar ofrecen a los equipos directivos información valiosa sobre su gestión, debido a que ellos tienen una influencia directa en el clima y, por lo tanto, en las condiciones que afectan el desempeño y bienestar profesional.

De acuerdo a Enríquez y Calderón-Salazar (2017), los factores importantes que se deben evaluar dentro del clima de una organización dependen de la naturaleza de las actividades de la misma. Sin embargo, algunos factores generales que se deben analizar son satisfacción, motivación, promoción, entre otros. Estos autores señalan que los resultados de una investigación temprana permitirán tomar acciones preventivas y probablemente correctivas para mejorar el clima laboral; teniendo en cuenta que un buen clima laboral influye directamente en el desempeño de los docentes en la escuela.

La importancia de monitorear el clima laboral docente radica en que este incide en gran medida en el desempeño de los profesionales y, por ende, afecta directamente los procesos y resultados de enseñanza-aprendizaje. Evaluar el clima organizacional docentes, permite recoger evidencia sobre la gestión educativa, especialmente acerca de la calidad e influencia del liderazgo, la cual resulta útil para la toma de decisiones (Focus, 2017). Un instrumento eficaz para la medición del clima, debe considerar las múltiples dimensiones que lo componen, y tener la

capacidad de filtrar las dimensiones y componentes de una organización para aumentar su eficacia (Salazar *et al.*, 2015).

Focus (2017), desarrolló una encuesta para evaluar el clima laboral docente en una institución educativa particular. Entendiendo que el clima laboral no puede ser entendido como un aspecto aislado de otros ámbitos de la gestión educativa, estos autores plantean un análisis del clima organizacional basado en las dimensiones propuestas por Bolman y Deal (1995), que abarcan las perspectivas estructurales, recursos humanos, política y simbólica. Este instrumento, además de ser multidimensional, ha sido diseñado para su aplicación con diversos actores: directivos, docentes y administrativos. Los componentes de estas dimensiones se presentan en el esquema 1.

Esquema 1: *Análisis del clima laboral desde las diferentes perspectivas*. Fuente: Focus, 2017.

/

Sistema de medición propuesto

En función de los acuerdos establecidos, se presenta la propuesta para el sistema de medición del clima laboral docente y su metodología. Se ha establecido que el equipo directivo incluirá este sistema en su PME.

1. Envío de cuestionario vía Google Forms a todos los docentes cada vez que realice la medición. Allí, se obtiene un Excel con los resultados, que permite calcular el puntaje obtenido en cada dimensión y perspectiva en una escala del 1 al 4.
2. Una vez procesados, estos resultados se interpretan en función de la escala del 1 al 4 para las distintas dimensiones de Bolman y Deal (1995), los índices son los siguientes:

Puntaje	Índice de la dimensión
2,86 a 4	Fortalezas del clima laboral
2,56 a 2,85	Aspectos potencialmente críticos
1 a 2,55	Aspectos críticos

3. El análisis de resultados será realizado por el equipo directivo, y discutidos con el equipo docente en GTP para la reflexión y la toma de decisiones en conjunto.
4. En función de los acuerdos, se presenta la siguiente sugerencia de fechas para la medición:

Año académico	Fecha de aplicación	Presentación y discusión de resultados
2020	Junio- Semana 2	Junio- Semana 4
	Octubre- Semana 4	Noviembre- Semana 2
2021	Junio- Semana 2	Junio- Semana 4
	Octubre- Semana 4	Noviembre- Semana 2
2022	Junio- Semana 2	Junio- Semana 4
	Octubre- Semana 4	Noviembre- Semana 2
2023	Junio- Semana 2	Junio- Semana 4
	Octubre- Semana 4	Noviembre- Semana 2

Instructivo de uso de Formularios de Google

1. Acceso al formulario:
 - Para acceder al formulario en desde el cual se envía la encuesta, se debe acceder al siguiente link: <https://docs.google.com/forms/d/1Nf8dWA-KkDNKuJieG6xZy4diQrx1a6-i-eKhngGRLLA/edit?usp=sharing>
 - Las personas que tengan acceso a este link, podrán editar el formulario. Se pueden editar las preguntas, la descripción, añadir más opciones, entre otras.
 - /
 - Para editar una pregunta, se hace clic en el texto que se desea cambiar.
 - Los botones a la derecha del formulario permiten:
 - Añadir una pregunta
 - Importar preguntas desde otro formulario
 - Añadir título y descripción

- Añadir una imagen
 - Añadir un video
 - Agregar una sección
2. Para enviar un formulario y recibir respuestas, se debe hacer clic en el botón en la equina derecha superior.
- /
3. Para ver los resultados, se debe hacer clic en la pestaña de “Respuestas”. Al lado, nos indicará cuántas personas han respondido el formulario hasta el momento.
- /
- Dentro de esta pestaña, hay otras sub pestañas.
 - En la pestaña “Resumen”, podremos ver el resumen de todas las respuestas en forma de gráfico.
 - En la pestaña “Pregunta”, podremos ver los resultados detallados de las respuestas a cada pregunta.
 - En la pestaña “Individual”, aparecerán cada una de las respuestas individuales a todo el formulario.
4. Para descargar la hoja de cálculo que nos permitirá hacer la medición de cada escala, se hace clic en el botón en la esquina superior derecha “Ver respuestas en Hojas de cálculo”. Esto nos llevará a hojas de cálculo de Google.
- /
5. Una vez en la hoja de cálculo, se saca el promedio de cada dimensión, perspectiva y general para obtener la puntuación. Para esto, se debe usar la función “Promedio” para cada pregunta, dimensión, y perspectiva. En el formulario, están explícitas las dimensiones y perspectivas en el título de cada sección.
- /
- La interpretación de cada puntaje se hará en función a la siguiente escala:

Puntaje	Índice de la dimensión
2,86 a 4	Fortalezas del clima laboral
2,56 a 2,85	Aspectos potencialmente críticos
1 a 2,55	Aspectos críticos

6. En cada medición, deberán eliminarse las respuestas anteriores, para que tengamos únicamente las nuevas respuestas. Para ello, se hace clic en los tres puntos al lado de la opción de crear hoja de cálculo, y luego “Eliminar todas las respuestas”

/

Referencias:

- Bolman, Lee y Deal, Terrence. (1995). *Organizaciones y liderazgo*. U.S.A: Editorial Adisson-wesley Iberoamericana.
- Clifford, M., Behrstock-Sherratt, E. & Fetters, J. (2012). The Ripple Effect. A Synthesis of Research on Principal Influence to Inform Performance Evaluation. *Quality school leadership*. Issue Brief: American Institute for Research.
- Enríquez, M. y Calderón-Salazar, J. (2017). El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de educación básica en Ecuador. *PODIUM, Edición especial*, pp. 131-143.
- Ferro, M.B., Páez, F., Bermúdez, M.C., Velosa, J., y Gómez, M. (2012). Evaluación del clima organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana desde una perspectiva integradora y participativa. *Universitas Odontológica*, 31(66), pp. 83-95.
- Focus Estudios y Consultorías (2019). *Propuesta Diagnóstico Del Clima Laboral De Docentes Y Profesionales De Apoyo Colegio Saint George*. Manuscrito no publicado.
- Salazar, C., Peña, C., Ceja, A. y Del Río, E. (2015). Diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional en centros escolares del nivel superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, pp. 181-196