

# PERSPECTIVA EDUCACIONAL

**Educación y Valores**

N° 46

Segundo Semestre de 2005

Instituto de Educación  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Editado por  
**EDICIONES UNIVERSITARIAS DE VALPARAÍSO**  
de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Diseño y Producción Gráfica  
Casilla 1415 - Valparaíso - Chile  
Tel. (32) 273087 - Fax (32) 273429  
Página web: [www.euv.cl](http://www.euv.cl)  
E-mail: [euvsa@ucv.cl](mailto:euvsa@ucv.cl)

Jefe de Diseño: Guido Olivares S.  
Asistente de Diseño: Mauricio Guerra P.  
Corrección de Pruebas: Osvaldo Oliva P.

Impreso en los Talleres de  
Imprenta Libra

HECHO EN CHILE

## **RESEÑA DE LA REVISTA**

La revista *Perspectiva Educacional* es una publicación semestral del Instituto de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Constituye un espacio de reflexión y análisis de la problemática educativa, tanto a nivel nacional como internacional, que nace de la generación de conocimientos aportados por las investigaciones de los autores invitados a colaborar con la publicación.

A través de un importante nivel de intercambio, la Revista procura establecer lazos de comunicación con entidades homólogas, ofreciendo tanto las reflexiones gestadas en nuestro contexto educativo como los marcos de pensamiento y acción de los expertos y especialistas de relevancia en el amplio campo de la Pedagogía.

Su estructura considera una serie de artículos sobre una temática central dentro de las ciencias de la Educación y su aplicación a la formación docente (Educación y valores, Estrategias de enseñanza-aprendizaje, Tecnología educativa, Diseño curricular, etc.) a la que se acompaña una sección de síntesis de investigaciones y una sección de reseñas de libros afines con la temática central.

## **DESCRIPTION OF THE JOURNAL**

*Perspectiva Educacional* is a periodical publication of the Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile) Institute of Education. It is a place of reflection upon and analysis of educational issues, both at a national and international level, that emerge from the generation of knowledge contributed by research carried out by authors who are invited to collaborate with the publication.

Through a significant level of exchange, this Journal seeks to establish communication links with homologous institutions, offering both reflections emanating from our educational settings and the thinking and action frames of important experts and specialists in the field of pedagogy.

The structure of the Journal considers a series of articles about a central theme around the Educational Sciences and its application to teacher training (education and values, teaching-learning strategies, educational technology, curriculum design, etc.) to which two sections have been added: some research syntheses and reviews of books on the central theme.



## EDITORIAL

Una gama de confusos sentimientos baña la presentación de este nuevo número. El dolor de la pérdida del fundador y miembro del comité editorial, profesor Pedro Ahumada Acevedo (Q.E.P.D.), se une con la satisfacción y orgullo de poder contar con el aporte constructivo de nuestros altos colaboradores. Los sentimientos que acompañan el caminar por la vida se han plasmado en este número sobre educación y valores; la fuerza de quienes han dado su vida a la investigación educativa dentro de una solidez ética innegable, nos han dejado un legado y un desafío, que no podemos dejar pasar.

En esta mezcla de sabores surge este número.

El primer trabajo corresponde a la psicóloga Leonor Conejeros, “La confianza desde la Institucionalidad Educativa: Visión de los Directores/as Educativos”. Nos presenta un avance de su tesis doctoral. Aborda la problemática de la incidencia de los niveles de confianza que expresan los directivos educativos en las relaciones y compromisos dentro de la comunidad. Para ello desarrolló una metodología cualitativa, realizando entrevista en diversos tipos de establecimientos educativos.

El segundo trabajo que presentamos, “El valor de la democracia en la escuela: alternativas pedagógicas” de la doctora Teresa García, recoge información acerca de las prácticas cotidianas en diferentes escuelas y cómo es necesario intervenir para construir y desarrollar escuelas democráticas con el fin de extender la participación a todos los niveles educativos.

La doctora española Concepción Naval, quien ha aceptado incorporarse como miembro del comité editorial en este número, junto con su colega argentina Claudia Marinelli presentan el trabajo “La liberalidad hoy. Los Contenidos Básicos Comunes de Formación Ética y Ciudadana en la EGB en la reforma educativa Argentina”. En él revisan conceptos como liberalidad, solidaridad, generosidad, etc. y su presencia en la reforma educativa argentina de 1993.

Jorge Mendoza, en su artículo “El profesor y la formación valórica. Reflexiones y aportes”, centra la atención de la formación valórica en el profesor y sus consideraciones del entorno y de los objetivos de los alumnos. La tarea del educador, nos dice, será lograr la autonomía moral de sus alumnos para que éstos logren estructurar un proyecto personal de vida acorde con su naturaleza humana.

Silvia Redón, en su artículo “Transversalidad en el currículum: ¿de qué valores estamos hablando?” presenta una reflexión en el marco de una investigación con estudio de caso. A partir del primer levantamiento de categorías, extrae los valores transmitidos en un centro escolar, y los contrasta con lo que aparece en la propuesta de la Reforma Educacional chilena.

Finalmente, el Dr. Edison Santibáñez en su artículo “Retos educativos de la globalización: la formación universitaria en valores”, nos presenta una reflexión acerca de la formación en valores en la Universidad, especialmente en la formación de profesores, llegando a plantear algunas interrogantes que deberíamos tener en cuenta.

Se han agregado dos reseñas sobre libros vinculados a esta temática, que creemos que pueden generar un real interés y, por qué no, quizás alguna polémica.

Vayan nuestras palabras de agradecimiento a nuestros queridos colaboradores y miembros del comité editorial, ya que, esta vez más que nunca, sin ellos este número no podría existir.

Dra. LILIANA FUENTES MONSALVES  
Directora Revista  
Perspectiva Educacional

## ÍNDICE

**EDITORIAL** ..... Pág. 5

### ARTÍCULOS

**LA CONFIANZA DESDE LA INSTITUCIONALIDAD EDUCATIVA:  
VISIÓN DE LOS DIRECTORES/AS EDUCACIONALES**  
MARÍA LEONOR CONEJEROS S. .... 11

**EL VALOR DE LA DEMOCRACIA EN LA ESCUELA:  
ALTERNATIVAS PEDAGÓGICAS**  
TERESA GARCÍA G. .... 27

**LA LIBERALIDAD HOY.  
LOS CONTENIDOS BÁSICOS COMUNES DE FORMACIÓN ÉTICA Y  
CIUDADANA EN LA EGB EN LA REFORMA EDUCATIVA ARGENTINA**  
CLAUDIA M. MARINELLI y CONCEPCIÓN NAVAL ..... 43

**EL PROFESOR Y LA FORMACIÓN VALÓRICA.  
REFLEXIONES Y APORTES**  
JORGE MENDOZA V. .... 61

**TRANSVERSALIDAD EN EL CURRÍCULUM:  
¿DE QUÉ VALORES ESTAMOS HABLANDO?**  
SILVIA REDÓN ..... 73

<b>RETOS EDUCATIVOS DE LA GLOBALIZACIÓN: LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN VALORES</b> EDISON SANTIBÁÑEZ C. ....	85
---	----

## **RECENSIONES**

Ratzinger, Joseph <i>Fe, Verdad y Tolerancia. El cristianismo y las religiones del mundo</i> Edison Santibáñez C. ....	99
--	----

Gómez Pérez, Rafael <i>Ética. Problemas Morales de la Existencia Humana</i> Andrés Santa María Cuevas .....	101
---	-----

<b>NORMAS DE FORMATO Y ESTILO</b> .....	103
---	-----

# ARTÍCULOS



## **LA CONFIANZA DESDE LA INSTITUCIONALIDAD EDUCATIVA: VISIÓN DE LOS DIRECTORES/AS EDUCACIONALES**

MARÍA LEONOR CONEJEROS S.

### **RESUMEN**

El artículo aborda la visión de los directivos educacionales respecto a la confianza, a partir de la pregunta, ¿cómo inciden los niveles de confianza que expresan los directivos educacionales, en las relaciones y compromisos al interior de la comunidad educativa? Se desarrolló una metodología cualitativa, aplicándose la entrevista como técnica de recolección de información a una muestra de 15 directivos, pertenecientes a establecimientos municipales (7), particulares subvencionados (5) y particulares pagados (3), en base a una pauta estructurada de quince preguntas. Para comprender la organización y administración de los establecimientos municipales actuales, se recurrió a la visión retrospectiva centrada en la descentralización educativa, ocurrida a partir de 1974, que culminó con la creación de las Secretarías Regionales de Educación y de los Consejos Regionales. El rol de los nuevos Directivos a partir de 1995, privilegia un estilo empresarial, carente de un liderazgo institucional y administrativo.

Los Resultados evidencian las opiniones generalizadas de los Directivos de distintas dependencias en reconocer que la confianza es un elemento básico fundamental para generar vínculos y se refleja en valores como la participación, el diálogo, la fraternidad, etc., pero que no existe como pilar del sistema educativo y no se le concede un lugar importante como base de la gestión, la salud organizacional y conformación de equipos de trabajo. En los colegios municipalizados se manifiesta desconfianza con los pares y alta competitividad. A través de los diálogos surge la expresión acerca de la pérdida de confianza en la escuela por parte de la sociedad. En los establecimientos particulares subvencionados y particulares pagados católicos, se apre-

<p><b>María Leonor Conejeros Solar.</b> Sicóloga. Candidato a Doctor en Educación. Universidad de Concepción - Universidad de Estocolmo. Docente Instituto de Educación, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Correo electrónico: leoconejeros@hotmail.com</p>
---

cia en las respuestas la importancia asignada a la generación de vínculos con actores diversos, los apoyos y fortalecimientos a través de las redes que conforman.

La reciente creación de comités de convivencia en escuelas y liceos impulsados por MINEDUC, otorgarán orientaciones para diseñar acciones y asumir compromisos para construir una convivencia centrada en valores de Confianza, Responsabilidad y Solidaridad.

**Palabras clave:** Directores, confianza, valores, liderazgo, convivencia.

## **THE CONFIDENCE SINCE EDUCATIONAL INSTITUTIONALITY: AN APPROACH OF THE EDUCATIONAL DIRECTORS**

### **ABSTRACT**

The article undertakes the vision of the educational directors regarding trust, since the question ¿how the levels of trust that the actors express of the educational process impact in the relations and commitments at the interior of the educational community? A qualitative methodology was developed, applying the interview, as a data recollecting technique, to a sample of 15 directors, belonging to municipal (7), private subsidized (5) and private paid establishments (3), based on a guideline structured by fifteen questions. To understand the organization and administration of the actual municipal establishments, the retrospective vision centered in the educational decentralization, occurred since 1974, which was culminated with the creation of the Regional Secretaries of Education and of the Regional Counsels, was considered. Since 1995, the Role of the new Directors privileges an enterprising style of an administrative and institutional leadership.

The Results show the generalized opinions of the Directors of different dependences in recognizing that the confidence is a basic element necessary to generate links reflected in values such as participation, dialogue, fraternity, etc, but it does not exist as a pillar of the educational system and no important place is granted for it as a base of management, health organization and formation of work teams. In the municipalized schools distrust with the peers and high competitiveness are observed. Through the dialogues the expression about the loss of confidence in the school arises, on behalf of the society. In the subsidized private and church private paid establishments, the importance assigned to the generation of links with different actors, the supports and strengthening through the networks that conform are appreciated.

The recent creation of contact committees in schools and lyceums encouraged by MINEDUC, will offer orientation to design actions and to assume commitments to construct a cohabitation centered in values of: Confidence, Responsibility and Solidarity.

**Key words:** Directors, Confidence, Values, Leadership, Contact.

El artículo aborda los resultados de entrevistas realizadas a una muestra de 15 directivos docentes pertenecientes a la Educación Municipalizada, Particular Subvencionada y Particular Pagada, desde el punto de vista de la percepción, creencias y conocimientos respecto a la confianza, como competencia clave de la gestión educacional.

Para contextualizar el rol de los directores/as en la gestión de los establecimientos en Chile, se dará una visión retrospectiva a las políticas de descentralización

educativa de Municipalización y Privatización, por su incidencia en la calidad y equidad de las políticas públicas.

Se considera además, el análisis y recomendaciones realizado por la OECD a petición del MINEDUC (2004) para realizar un diagnóstico de la educación chilena y hacer proposiciones de cómo reorientar los factores estratégicos para evaluar las políticas educacionales en Chile, entre las cuales la Administración y Gestión, es una de las preocupaciones centrales.

### **El Proceso de Municipalización y Privatización de la Educación: Sus efectos en la Gestión**

Para comprender la organización y administración de los establecimientos municipales actuales, es necesario tener presente algunos antecedentes históricos. El Gobierno militar desde sus inicios, propuso una política de modernización de las estructuras fundamentales del Estado (1974). En este proyecto, la política de descentralización educativa ocupa un papel central.

Las primeras medidas de descentralización se refieren, en realidad, a un proceso de desconcentración administrativa del Ministerio de Educación. En 1974 se comienza a elaborar una propuesta que cristaliza primero en *el Plan Operativo Nacional y Regional 1975, Sector Educación* y más tarde en otros documentos de planificación. A partir de las “unidades educativas y de las “agrupaciones educativas” locales se propuso un nivel de “dirección comunal” y otro de “dirección provincial”. Esto culminaría con la creación de las Secretarías Regionales de Educación y de los Consejos Regionales de Educación, este último formado por autoridades y no por representantes de la comunidad.

Otro aspecto incorporado, es el cambio de modalidad de entrega de los recursos estatales, desde un sistema de presupuesto fijo a un sistema de subsidio directo a los beneficiarios (alumnos/as). El monto de la subvención que se le asigna a cada establecimiento se fija de acuerdo al promedio de asistencia diaria de alumnos/as. De esta manera las escuelas municipales quedan bajo la misma ley de financiamiento que las particulares subvencionadas. En este escenario, es el director/a la instancia máxima de poder al interior del establecimiento.

En efecto, los directivos, al ubicarse en una posición de diferencia, pueden ejercer autoridad frente a los profesores/as y estos a su vez frente a los alumnos/as. Estas relaciones de jerarquía, han acentuado el carácter burocrático de la escuela y se ven fortalecidas por la cultura tradicional chilena que se caracteriza por su carácter autoritario.

El Gobierno democrático que asumió en marzo de 1990, luego de 17 años de Gobierno militar, inauguró un marco de políticas educacionales que abarca cerca de 15 años (2005), a través de 3 gobiernos y 7 ministros/as de Educación, quienes implementaron políticas orientadas por la misma visión de mejorar la calidad y

equidad de la educación. Asimismo, se tomó la decisión estratégica de no revertir el proceso de municipalización ni cambiar el modelo y mecanismos de financiamiento establecidos en 1981. Junto a ello, se fijó como meta de sus políticas el logro de una calidad más alta y una equidad de la inversión educacional, financiada públicamente. De este modo la intervención se focaliza en mejorar la calidad de los aprendizajes y programas compensatorios focalizados en escuelas y liceos de menores recursos y bajos resultados de aprendizaje.

El estudio realizado por el PIIE (1991), a nivel comunal, en relación a la gestión administrativa, señala: “el enfoque de *participación* que manejan algunas autoridades comunales es limitado. No se observa preocupación porque los padres y apoderados fijen junto a las autoridades las orientaciones específicas para el desarrollo de la educación en su establecimiento y comuna. Juzgan que existe participación porque *se mantienen en contacto con los establecimientos y los profesores*”.

### **Análisis de la situación chilena: Informe de la OCDE (2004)**

El equipo de revisión de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) sugiere que se considere cambiar el rol del director/a. El equipo quedó impresionado con el estilo empresarial de algunos de los directores de las escuelas que visitó. Pero el liderazgo instruccional, si es que existe en la escuela, es principalmente responsabilidad del personal “técnico-pedagógico” (la UTP Unidad Técnico-Pedagógica). El equipo de revisión piensa que esto hace que haya menos supervisión y liderazgo instruccional que si el rol del director/a estuviera claramente definido como responsable de mejorar la enseñanza en la escuela. Es una gran ventaja para la escuela contar con la pericia de personal especializado en currículo y pedagogía, funcionando en roles equivalentes a subdirectores o asistentes de directores, que apliquen sus destrezas en áreas específicas de la vida escolar. Esencialmente, deberían desempeñar roles de apoyo al trabajo del director como líder instruccional. Podría ser un mejor modelo si el director delegara algunas de las tareas administrativas al personal de apoyo y se concentrara más en la planificación académica y la vida pedagógica de la escuela, incluyendo una supervisión mucho más directa de la enseñanza en el aula.

Se observó por parte de la OECD, la falta de liderazgo instruccional y administrativo entre los directores/as de escuela, lo que se une a la falta de autoridad de supervisión, para entregar la mayor parte de las decisiones en manos de los profesores/as, para que puedan implementar reformas y mejorar el aprendizaje.

### **Entrevista a los Directores/as Educativos sobre la Confianza**

En la actualidad, los directivos de establecimientos educacionales son vistos como las personas encargadas de gestionar una organización altamente compleja, ya que

tienen la necesidad de generar resultados de calidad lo que implica asumir nuevas responsabilidades, generar procesos de sensibilización, mediador y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de objetivos orientados a mejorar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Se piensa que el nuevo directivo cumple simultáneamente roles gerenciales y pedagógicos.

¿Cómo se expresa, manifiesta o se construye la confianza a nivel educacional?

Se ha elegido la Entrevista, como técnica para recoger las opiniones, experiencias, percepciones, valoraciones, sentimientos y pensamientos de los directores/as de la muestra seleccionada, y que es importante para el tema objeto de estudio.

La muestra seleccionada fue la siguiente:

Dependencia	Sexo	Sexo	Laico/	Total Muestra
	Masculino	Femenino	No Laico	
Municipal	4	3	Laicos	7
Particular Subvencionado	5	0	3 No Laicos	5
Particular Pagado	1	2	2 No Laicos	3
Totales	10	5		15

### **Temas y/o preguntas abordadas en la Entrevista:**

1. Opinión de los directores/as respecto a cómo se construye la confianza y si esta existe como pilar del sistema educativo.
2. Incorporación e importancia de la confianza para el colegio.
3. Valoración de la confianza entre los profesores/as, reuniones de apoderados/as, de directivos.
4. Opiniones de cómo la confianza se manifiesta en los colegios.
5. Valoración de cómo la confianza incide en los resultados de aprendizaje.
6. Relaciones entre los sistemas de evaluación y calificación en la confianza y el rendimiento.
7. Opiniones sobre el estado de la confianza en la sociedad chilena actual y requerimientos para desarrollarla.
8. Actores sociales responsables de formar y educar en la confianza.
9. Opiniones sobre las relaciones entre calidad de la educación, convivencia y confianza.

## ***Recogida de la Información***

Las opiniones de los directores/as educacionales fueron recogidas a través de entrevistas grabadas, en los propios establecimientos, en horarios acordados previamente.

## **Procesamiento y Análisis de las Entrevistas**

Las entrevistas fueron transcritas in extenso y se procedió a clasificar las categorías emergentes de los temas contemplados y a su posterior análisis cualitativo buscando en las respuestas la recurrencia de los temas abordados.

## **Resultados: Visión de los Directores/as sobre la Confianza**

### ***1. Construcción de la confianza: pilar del sistema educativo***

Las opiniones de los directivos pertenecientes a los colegios de distinta dependencia son coincidentes en reconocer que la confianza es un elemento básico fundamental, que se construye generando vínculos, siendo coherente con los principios y se refleja a través de la entrega de valores como participación, diálogo, fraternidad, transparencia en el actuar, convivencia escolar. Se puede desarrollar y provocar a través del trabajo en equipo, cuesta construirla y poco destruirla.

Es compartida la visión de que no existe como pilar del sistema educativo y no se le concede el lugar que debiera tener, se la ve como una tarea aún pendiente y compleja:

*“... Creo que la confianza se construye en primer lugar a nivel de la gestión directiva, en términos de procurar que la institución a través del desarrollo de su trabajo vaya generando instancias de credibilidad, primero en los profesores...”* (Colegio Municipal).

*“...Tengo la impresión de que no se tiene la claridad de que la educación es un medio para generar cambios y los alumnos y los papás de esos alumnos, incluso me atrevería a decir que los profesores no se creen este cuento, no se ven como agentes de cambios sociales...”* (Colegio P. Subvencionado).

### ***2. Significado e importancia de la confianza para el colegio***

En las respuestas de los directivos hay coincidencia de opiniones en que la confianza es un valor importante y que promueve vínculos en las relaciones que se establecen. Se infiere su importancia en la base de la gestión para la salud organizacional y en la conformación de equipos de trabajo.

La práctica de estas ideas se concreta en opinión de los directivos de establecimientos Municipalizados en la participación y convivencia en el diario vivir, en los establecimientos Particulares Subvencionados en la relación colegio-apoderados/as, las que se construyen día a día y en los Particulares Pagados se destaca la fraternidad como valor importante, que se vive en la relación de los actores. Uno de los directivos expresa que en su establecimiento se trabaja mensualmente un valor y la confianza está incluida.

*“...Tenemos muy internalizado en el colegio, la interacción con los padres, con los alumnos, con los auxiliares y administrativos. Todos se sienten parte de la comunidad. Se crea la confianza con liderazgo, y eso no se puede comprar en ninguna parte...”* (Colegio P. Subvencionado).

*“...Acá nosotros creemos en el protagonismo del alumno, creemos que el alumno tiene los aprendizajes en potencia y que nosotros somos los guías, los orientadores para que los desarrolle, si creemos en eso, creemos en el ser humano...”* (Colegio P. Pagado).

### **3. La confianza es una interrelación difícil de construir**

Las respuestas son coincidentes en reconocer que la confianza no es un tema principal en las reuniones con distintos actores del proceso educativo, pero que sí es un valor implícito en las relaciones de la dirección, padres y profesores/as. Destacan que la escuela es un lugar de diálogo, de reflexión compartida, de estimulación mutua. Es un lugar abierto y existe confianza en las relaciones.

Los directivos de establecimientos Municipalizados señalan que la confianza no es un concepto fácil de vivir, en especial en los compromisos, en asumir funciones, falta fe para confiar. En este grupo se recogen también visiones negativas de dos directivos, respecto a los profesores/as de sus establecimientos, entre los cuales no existe confianza para enfrentar situaciones inherentes al vivir cotidiano y en donde cada docente se visualiza como una isla.

*“...También hay interpretaciones, es decir, la confianza significa que yo te puedo dar una información y tú tienes que filtrar que si la persona que me dio esa información la traía de buena fuente, ¿es verdadera, correcta? A veces uno puede recibirla por canales formales, también informales, entonces uno tiene que filtrar el canal, muchas veces se da al nivel de los mismos niños...”* (Colegio Municipal).

*“...Los profesores tienen que internalizar en su mente aunque sean jóvenes que tienen que hacerse hombres o mujeres rápido y que tienen que asumir plenamente que son líderes para los alumnos, que tienen que asumir y prepararse para ser profesores jefes...”* (Colegio P. Subvencionado).

#### **4. La competencia genera desconfianza**

Las respuestas dadas por los directivos reflejan visiones distintas según el tipo de dependencia. Así, por ejemplo, en los establecimientos Municipalizados, cinco de los siete directores entrevistados manifiestan que existe desconfianza entre los colegios Municipalizados. La baja de matrículas ha incidido en la competitividad entre ellos. Se aprecia estigmatización hacia el alumnado. Hay una visión pesimista que también afecta a los profesores/as, quienes han dejado de creer que lo que hacen es beneficioso. No hay confianza en su actuación.

Esta visión más pesimista, también es compartida por los directivos de los establecimientos Particulares Subvencionados, quienes aluden a la falta de confianza. Señalan que existe al interior mucho resguardo de celos profesionales no compartidos entre los docentes, y entre los colegios existen desconfianzas generadas por la competencia. Entre los colegios de Iglesia, dos de los directivos señalan que pertenecen a una red, en la que se dan relaciones muy especiales y se funciona con la política de puertas abiertas, con intercambios inter-escolares, y se hacen esfuerzos por lograr la confianza de los alumnos/as y de los apoderados/as. En estos colegios, la confianza, más que un discurso, se traduce en acciones que generan respuestas.

En los colegios Particulares Pagados, sus directivos expresan dos opiniones en relación a las manifestaciones de la confianza. En una de ellas se resalta las conversaciones, el diálogo para llegar a acuerdos, que permitan abordar diversos problemas. Si bien se reconoce que la confianza se expresa más entre pares de establecimientos que entre directivos, señalan que a mayor cercanía, mayor confianza.

La segunda visión expresa que son más desconfiados con los alumnos/as en la convivencia, por motivo de malas experiencias, aunque se cree en la diversidad, igual se discrimina. Si se hicieran las cosas con calidad, en los ambientes seguros, se generaría mayor confianza

*“...Con la baja de matrícula que existe en este momento, han ocurrido hechos anecdóticos, como por ejemplo que ha habido directores que dicen ¡oye!, ¡no reciban alumnos que eran míos! Entonces, eso por la crisis que está habiendo por la baja de la matrícula dentro del Sistema Municipalizado, existe un pequeño grado de desconfianza que yo considero que es natural...” (Colegio Municipal).*

*“...Hay cierto grado de desconfianza a nivel de colegio, porque cada uno quiere destacarse, ser el número uno en sobresalir, ver lo negativo que está haciendo el colegio de al lado. En el fondo siempre hay el ánimo de aportillar todo lo que estás haciendo y eso en definitiva es no confiar en lo que otros colegas están haciendo...” (Colegio P. Subvencionado).*

### **5. La confianza incide en los resultados de aprendizaje**

Entre los directivos entrevistados existe coincidencia en que la confianza es fundamental entre profesores/as y alumnos/as. Se reconoce la importancia de los afectos, de la formación espiritual, de creer en las relaciones sinceras entre profesores/as y alumnos/as. Hay que ser veraces, ayudar y encauzar a los jóvenes en su proceso formativo.

Todas las actuaciones del profesor/a, inciden en los resultados del aprendizaje. Si la confianza está presente en las interacciones del aula, los resultados del aprendizaje serán positivos.

Los directivos enfatizan el concepto de “modelo” que debe ejercer el profesor/a, que se reconozca y acepte su liderazgo en el aula. Este aspecto es vital en el nivel básico, donde los vínculos afectivos, de cercanía con los alumnos/as, son importantes para que estos se impliquen en sus aprendizajes.

*“...El alumno se compromete cuando tiene confianza y por lo tanto ese compromiso significa que voy a responder a ese profesor cuando él me está pidiendo algo en una prueba o me está exigiendo algo. La confianza ayuda a mejorar el rendimiento...”* (Colegio Municipal).

*“...Yo sospecho que hay una fuerte relación de resultados académicos y relación de afectos. Los chiquillos buscan el vínculo afectivo...”* (Colegio P. Subvencionado).

### **6. Relaciones entre los sistemas de evaluación, calificación, confianza y rendimiento**

En las respuestas de los directivos, las opiniones son coincidentes en que la evaluación es un tema complejo, que no existe una visión de equipo entre los docentes, en especial, para evaluar comportamientos. Prima la subjetividad, pero a pesar de esta visión, el alumno/a debe confiar en que el profesor/a ha sido justo, y debe confiar en la calificación asignada.

Los directivos de los establecimientos Municipalizados manifiestan que no hay un trabajo de equipo para dialogar en torno a la evaluación de los aprendizajes, ha faltado preocupación sobre los resultados y sobre los indicadores necesarios para evaluar en el aula. El parámetro que ha sido considerado son los resultados del SIMCE.

Los directivos, en general, perciben al profesor/a distante del proceso de formación, prima más lo cuantitativo que lo cualitativo. La evaluación cruzada con la confianza se trabaja poco en los establecimientos.

*“...Estamos tratando que la evaluación sea conocida por los alumnos, que*

*este sepa cómo va a ser evaluado, sobre qué temas, y se informe a los apoderados sobre las calificaciones de los alumnos. Con los profesores ha costado, porque tienden a ser como señores feudales en sus actividades, y estamos apoyando una mayor transparencia, para generar un clima de confianza con el alumno...*” (Colegio Municipal).

*“...Nosotros estamos siguiendo los patrones del Ministerio, nos estamos autoevaluando y siendo un colegio joven, yo creo que el próximo año nos vamos a presentar para la certificación de excelencia...”* (Colegio P. Subvencionado).

*“...Nosotros queremos lograr en el alumno, que él sepa cómo y qué se le va a evaluar. Se discute la evaluación con el alumno, para darle mayor claridad y tranquilidad con la confianza...”* (Colegio P. Pagado).

### **7. Estado de la confianza en la sociedad chilena actual y requerimientos para desarrollarla**

Es compartida la visión de que la confianza es uno de los elementos más débiles en la sociedad. Se percibe la falta de confianza en los líderes políticos, se vive un clima de inseguridad social, de gran competitividad a todo nivel. En este quiebre, de pérdida de la confianza, se requiere definir modelos de lo que deseamos como sociedad y que se asuman las responsabilidades que a cada cual le competen. La confianza es algo que fluye, nace de conductas que se van haciendo en el vivir cotidiano, por tanto hay que atender los problemas de las personas, conformar equipos de trabajo y en esta tarea la escuela puede hacer una contribución importante.

Expresiones como “la confianza es un valor olvidado”, o que las confianzas no son permanentes y estables, reflejan el sentir de que no se puede crecer sobre la desconfianza y que hay varios factores que determinan este sentir. En el diálogo, surge la expresión acerca de la pérdida de confianza que la sociedad tiene de la escuela. Se señala que la sociedad confía en un 50% en la escuela, pero también desconfía otro 50%.

Respecto a la mirada que los jóvenes tienen de la sociedad chilena, uno de los directivos señala que se “*mantiene lejanos y desconfiados*”. Respecto a los profesores/as de su establecimiento, expresa que “*les cuesta generar ideas nuevas, no se apoyan entre ellos y siente que muchos no se sienten gratos de trabajar en un establecimiento Municipalizado*”.

*“...No es congruente el discurso con lo que se hace, entonces a mí me parece, lo hemos conversado desde hace tiempo con el equipo nuestro, realmente la sociedad chilena está adoleciendo de una definición de sociedad la*

*cual pretende seguir y obviamente no tiene confianza en sus autoridades...”*  
(Colegio Municipal).

*“...El paso que tenemos que ir dando, es abrir la escuela y que eso mismo sirva de apoyo, es decir, tenemos que confiar en nosotros. Debíamos generar ciertas líneas comunes de trabajo, pero para eso tenemos que romper las desconfianzas...”* (Colegio P. Subvencionado).

### **8. Actores responsables de formar y educar en la confianza**

En las entrevistas a los directivos, se detecta consenso en que la familia tiene un rol fundamental en la formación de las bases valóricas de sus hijos/as, luego corresponde a la escuela apoyar e incrementar esta formación, generando vínculos con la familia. Esto implica que el establecimiento se compromete en un proyecto educativo en que todos los actores asumen responsabilidades y este compromiso debe ser apoyado también por las autoridades gubernamentales y debe contar con el aporte de las organizaciones vecinales, clubes deportivos, las bibliotecas públicas, etc., en construir ambientes para incrementar la confianza.

La opinión de los directivos de establecimientos Particulares Pagados señala que corresponde a los padres en primer lugar la responsabilidad formativa de los hijos/as (70%) y luego del colegio (30%).

Estos actores deben trabajar unidos, en forma constante. A ellos se suman otros actores sociales, como la Iglesia, organismos públicos. Uno de los directivos expresa que *“si en el Congreso se hablara de cómo construir confianza, la discusión sería muy interesante”*. También se reflexiona sobre la influencia de los medios de comunicación en la construcción de confianza o desconfianza.

*“...Depende de todos los actores que tengan grandes responsabilidades, las autoridades, el gobierno, los educadores, todos son personas que influyen mucho en la sociedad. Confianza no es una cosa que se dicte por decreto, tengo que confiar en el otro, es algo que se edifica en los diversos grupos sociales o institucionales...”* (Colegio Municipal).

*“...El alumno está influenciado por la prensa, la televisión y todo, entonces todos los medios de comunicación son importantes dentro de la formación de confianza y desconfianza...”* (Colegio P. Pagado).

### **9. Relaciones entre calidad de la educación, convivencia y confianza**

Las respuestas evidencian una visión positiva respecto a que la confianza es parte fundamental en el mejoramiento de la calidad educativa y que este logro se proyecta hacia una mejor convivencia. Este proceso pasa por consolidar valores éti-

cos, de crear redes humanas, entregar afectividad para resolver problemas. Si se logra mayor respeto en las relaciones personales, habrá una mejor convivencia y mayor confianza, lo que incrementará el tener un capital humano desarrollado y una mejor calidad de vida ciudadana.

*“...La confianza es algo que fluye de la forma como las organizaciones funcionan, de la forma como ellas proyectan su quehacer. En el mundo económico hay instituciones que son símbolos de confianza, en términos de que el producto que yo voy a recibir no me va a fallar. Esto implica un trabajo bien hecho, una persistencia en el tiempo. La confianza es fundamental, y en educación igual...”* (Colegio Municipal).

*“...La confianza es una variable más que interviene en este proceso. Yo diría que influyen muchos factores: recursos humanos, un alumno bueno, un profesor bueno, elementos de trabajo, etc., para que efectivamente se provoque el proceso. Necesitamos la intervención de todos...”* (Colegio P. Subvencionado).

*“...En el marco de la buena enseñanza, uno de los ítems a evaluar es el clima organizacional, el clima de aprendizaje que el maestro crea en el aula y ahí sale la confianza...”* (Colegio P. Pagado).

## **A MODO DE CONCLUSIÓN**

El estudio realizado permite analizar las visiones compartidas por los directivos y la visión diferenciada por tipo de dependencia, respecto a la confianza y desconfianza.

### **Visiones Compartidas**

Las opiniones de los directivos de los Establecimientos Municipalizados, Particulares subvencionados y Particulares Pagados, son coincidentes en reconocer teóricamente que la confianza es un elemento básico fundamental, que se construye generando vínculos, siendo coherente con los principios y se refleja a través de la entrega de valores como: participación, diálogo, fraternidad, transparencia en el actuar y convivencia escolar. Se puede desarrollar y provocar a través del trabajo en equipo, cuesta construirla y poco destruirla. Así, reconocen lo difícil que es construir la confianza y los pocos espacios que tiene en la actividad escolar cotidiana.

También manifiestan que los Proyectos Educativos de sus establecimientos, no expresan en forma tácita el valor de la confianza, pero sí reconocen que hay valores orientados a conseguirla, y que la confianza es fundamental en el mejoramiento de la calidad de la educación.

Se expresa reconocimiento en relación a que la confianza es fundamental en las relaciones entre profesores/as y alumnos/as, la que se expresa en el trato afectuoso, veracidad, apoyo, apertura e interacciones en el aula. Si estos aspectos están presentes, los resultados del aprendizaje serán positivos.

Es generalizada la opinión, en torno a que la confianza es uno de los elementos más débiles en la sociedad. Se percibe la falta de confianza en los líderes políticos, se vive un clima de inseguridad social, de gran competitividad a todo nivel. En este quiebre los directores/as reconocen que se requiere definir modelos de lo que deseamos como sociedad, qué país queremos, y que se asuman las responsabilidades en este sentido.

En las entrevistas a los directivos, se detecta consenso en que la familia tiene un rol fundamental en la formación de las bases valóricas de sus hijos/as, luego corresponde a la escuela apoyar e incrementar esta formación, generando vínculos con la familia. Esto implica que el establecimiento se compromete en un proyecto educativo en que todos los actores asumen responsabilidades y este compromiso debe ser apoyado por las autoridades gubernamentales y agentes sociales en general.

## **Visión de los Directivos por tipo de Dependencia respecto a la Confianza**

### ***Establecimientos Municipalizados***

Los directivos de Establecimientos Municipalizados reconocen la importancia de la confianza para la salud organizacional, la conformación de equipos de trabajo. Pero indican que no es un concepto fácil de vivir, en especial en los compromisos que se asumen.

### ***Establecimientos Particulares Subvencionados***

Los directivos de Establecimientos Particulares Subvencionados valoran la relación colegio-apoderados/as, las que deben construirse día a día. En aquellos colegios católicos, dos de los directivos señalan que pertenecen a una red, en que se dan relaciones muy especiales, se funciona con la política de puertas abiertas, y se involucra en las actividades a los estudiantes y sus apoderados/as.

### ***Establecimientos Particulares Pagados***

Los directivos de estos establecimientos, destacan la fraternidad como valor importante, que se vive en la relación de los actores. Aspecto generador de confianza.

En los establecimientos pertenecientes a congregaciones religiosas, se percibe la importancia asignada al trabajo con valores en los objetivos transversales, los que se sustentan en la confianza como valor. Destacan el apoyo y fortalecimiento de su misión, a través de las redes que conforman.

## **La Desconfianza expresada por los Directivos de los Establecimientos Educativos de Distinta Dependencia**

### ***Establecimientos Municipalizados***

Los directivos pertenecientes a este tipo de establecimiento, expresan la desconfianza percibida por parte de la sociedad acerca de las escuelas Municipalizadas, en que la desconfianza se expresa en un 50% y sólo se confía en un 50%. Perciben a los jóvenes lejanos y desconfiados respecto a muchos de sus profesores/as, los que no se sienten gratos de trabajar en establecimientos municipalizados.

De las respuestas de los directivos, se perfila mayoritariamente el estilo burocrático-autoritario que pone énfasis en el conducto regular y en las instrucciones de las autoridades, da gran importancia al sistema, a las reglas y las normativas. No confían en los profesores/as y atribuye que gran parte de los problemas son los recursos económicos y la pasividad o poco compromiso de los profesores/as.

La baja de matrícula que se está produciendo en este tipo de establecimiento incide en la competitividad entre ellos, y en la visión pesimista, que afecta a muchos de sus docentes, que no tienen confianza en su actuación.

### ***Establecimientos Particulares Subvencionados***

Sus directivos expresan desconfianza de los niveles educativos centralizados y de los establecimientos con los cuales no mantienen articulación. La baja matrícula que los está afectando por la alta competitividad que mantienen con otros establecimientos los hace ser desconfiados, actitud que reconocen afecta la salud organizacional y la confianza en los actores del proceso educativo.

### ***Establecimientos Particulares Pagados***

Se percibe en los directivos de estos establecimientos una gestión centrada en lo administrativo. Se desconfía de los niveles centralizados, y existe fuerte competitividad entre los establecimientos por el logro de altos rendimientos.

En algunos casos, se expresa desconfianza con los alumnos/as en la convivencia, relativas a malas experiencias. Los docentes están sometidos a altas exigencias por parte de sus directivos y de los padres y apoderados/as, situación que genera desconfianza en su quehacer cotidiano. Reconocen discriminar a los alumnos/as que reciben en práctica, a través de una selección rigurosa. También se expresan reflexiones sobre la influencia de los medios de comunicación en la construcción de desconfianza o confianza.

## Políticas Ministeriales implementadas a partir de 2005

En relación a acciones que está implementando a nivel nacional el MINEDUC se ha propuesto a partir del presente año (2005) delinear una política coherente, enfocada al fortalecimiento de la profesionalización y liderazgo directivo.

Por un lado, se pretende poner fin a la inamovilidad de los directores/as en forma progresiva (cuestión que ya fue consagrada por la ley 19.410 en 1995 y que se complementa con la modificación legal que se introduce en la ley JEC) y hacer más transparente el proceso y selección de los nuevos directores/as por intermedio de los concursos de antecedentes y oposición. Por otra parte, se pretende introducir nuevos requisitos y responsabilidades para quienes deseen ejercer como directores en el futuro con la idea de profesionalizar el cargo, mejorar la gestión de los establecimientos e incrementar los niveles de logros en los estudiantes (MINEDUC, 2003b).

De las entrevistas a los directivos se puede inferir que nuestro sistema educativo no posee un sistema que permita asegurar la calidad de la gestión de las escuelas y de los directores/as de establecimientos educativos, situación también observada en el informe de la OECD (2004), que resalta las debilidades administrativas de los establecimientos municipalizados, lo que perjudica una entrega más efectiva de educación de calidad a los niños socialmente marginados. El informe de análisis de la situación chilena, también destaca el predominio de una cultura autoritaria, que limita las oportunidades para la toma de decisiones por parte de los padres, de organizaciones comunitarias y de los propios profesores/as. El centralismo de las decisiones políticas se refleja en las debilidades de las estructuras de nivel medio, y en la desconfianza generalizada en todo el sistema y en las culturas organizacionales de los establecimientos educacionales, lo que afecta las decisiones para implementar cambios y mejorar el aprendizaje.

Para el cambio educacional se requieren directores/as que a través de un liderazgo participativo, sean capaces de movilizar todos los recursos que sus organizaciones educacionales puedan disponer y construir confianzas para mejorar la salud organizacional de los establecimientos que lideran.

La creación de comités de convivencia en escuelas y liceos son iniciativas que recientemente está impulsando el Ministerio de Educación y contienen orientaciones éticas, valóricas y operativas que permitirán diseñar acciones y asumir compromisos para construir una convivencia sustentada en valores de confianza, responsabilidad y solidaridad.

## BIBLIOGRAFÍA

EDWARDS, V.; ASSAEL, J.; LÓPEZ, G. (1991). *Directores y Maestros en la Escuela Municipalizada*. Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación. Santiago de Chile: PIIE.

- ESPÍNOLA, V.; ALMARZA, O.; CÁRCAMO, M. E. (1994). *Manual para una Escuela Eficaz. Guía de autoperfeccionamiento para Directores y Profesores*. Santiago de Chile: Empresa Editora Zig-Zag. S.A.
- LATORRE, C.; GONZÁLEZ, L. E. (1991). *La Municipalización de la Educación: Una mirada desde los Administradores del Sistema*. Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación. Santiago de Chile: PIIIE.
- MAGENDZO, A.; ABRAHAM, N.; DUEÑAS, Cl. (1993). *Curriculum y Derechos Humanos. Manual para Profesores*. Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación. Santiago de Chile: PIIIE.
- MINEDUC, DEG (2003b). *Indicaciones al proyecto de ley que modifica el régimen de Jornada Escolar Completa diurna y otros cuerpos legales*. Boletín N° 2853-4 en la parte Directores, Santiago de Chile.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO OCDE (2004). *Informe de Antecedentes del País: Evaluación de las Políticas Educativas de Chile*. Santiago de Chile: MINEDUC.
- POLÍTICA DE CONVIVENCIA ESCOLAR. Ministerio de Educación. *Reforma Educativa Periodo 2003-2005*, Santiago de Chile. [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)