



**CENTRO DE DESARROLLO
DE LIDERAZGO
EDUCATIVO**

**LA CONFIANZA,
FACTOR CLAVE PARA CONSTRUIR LA BUENA ESCUELA.**

José Weinstein

ITINERARIO

- 1 La crisis de confianza en el Chile de hoy
- 2 La confianza como concepto, sus dimensiones y enfoques
- 3 La confianza como instrumento de la mejora escolar
- 4 Ideas sobre potenciamiento de la confianza por parte de la dirección de la escuela

LATERCERA

Política

Presidenta Bachelet: “Hay una crisis de confianza, pero no una crisis institucional”

La Mandataria manifestó un diagnóstico distinto al del ex Presidente Ricardo Lagos, quien recientemente dijo a La Tercera que el país atravesaba la peor crisis de su historia.

Ricardo Lagos Escobar: “Esta es la peor crisis política e institucional que ha tenido Chile”

Autor: Héctor Soto

...ún el ex presid
...gitimidad del
...ure el prestigi

The Washington Post incluye a Bachelet en lista de presidentes vinculados a escándalos de corrupción

Autor: Rosario Álvarez y Claudia Soto

...medió en un momento en el caso Caval como una de las polémicas de corrupción que plagan Latinoamérica. En el listado se incluye a Dilma Rousseff y Cristina Fernández, entre otros.

LA CRISIS DE CONFIANZA EN CHILE

Patricio Santamaría: “La principal causa de la abstención es la corrupción”

“Reza por un político”: campaña enfrenta crisis de confianza en la institucionalidad con oración

El organismo católico busca frenar las críticas a la institucionalidad pidiendo a todos rezar por nuestros representantes

elmostrador

NOTICIAS | DESTACADO

Según resultados del Séptimo Estudio Nacional de Transparencia

Se agudiza la crisis de confianza en la clase política e instituciones tras el informe de corrupción

Nicolás Monckeberg: “Cuando el país está en crisis económica quiere que le hablen con la verdad”

Autor: *La Tercera*

LA CRISIS DE CONFIANZA EN CHILE

El diputado RN integrante de la Comisión de Trabajo de la Cámara lamentó los argumentos entregados por los ministros de Hacienda y Trabajo para explicar el aumento en los índices de desempleo.

CONTEXTO DIFERENCIADO DE CONFIANZA EN EL MUNDO

- **Gráfico 1:** Confianza social en el mundo
- **% que afirma:** "se puede confiar en la mayoría de la gente"



LATINOAMERICA: BAJA CONFIANZA INTERPERSONAL (E INSTITUCIONAL)

CONFIANZA INTERPERSONAL

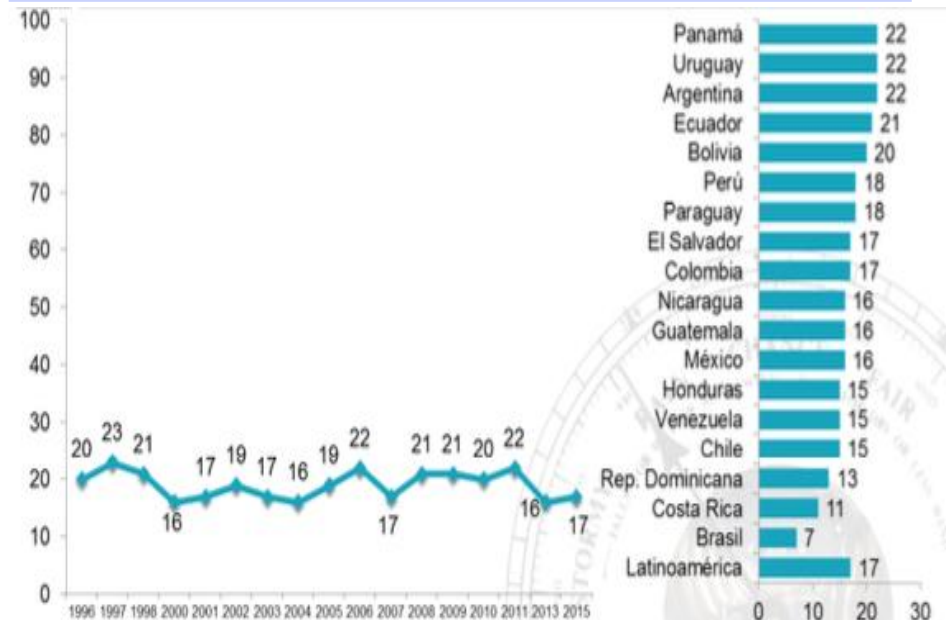
Total América Latina 1996-2015 –
Totales por país 2015

P. Hablando en general, ¿Diría Ud. Que se puede confiar en la mayoría de las personas o que uno nunca es lo suficientemente cuidadoso en el trato con los demás?

*Aquí solo “Se puede confiar en la mayoría de las personas”.

TABLA 3: LA CONFIANZA EN LAS PERSONAS CERCANAS

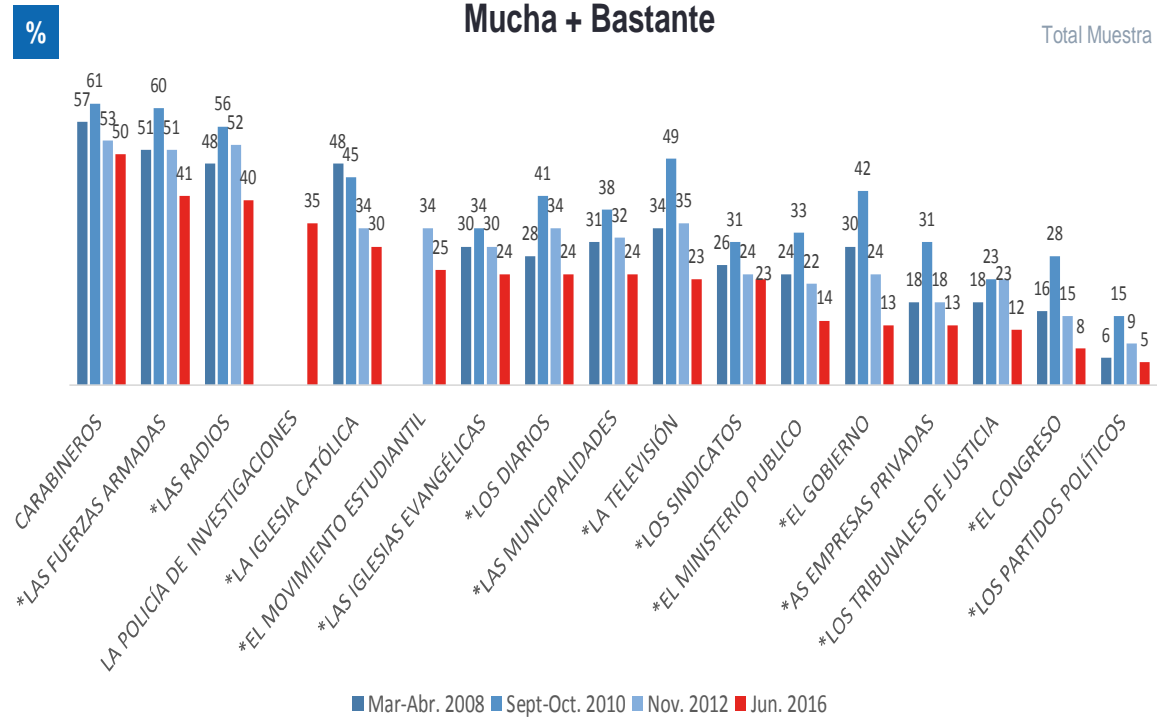
Colegas de trabajo	70	Un familiar	45
Vecino	63	Un funcionario de municipalidad	33
Estudiantes	62	Un familiar que no ha visto nunca	31
Un pobre	60	Un extranjero	28
Un connacional	59	Una telefonista de una central	22
Un indígena	45	Un familiar	45



CHILE: CONFIANZA DIFERENCIADA EN INSTITUCIONES

A continuación le voy a leer los nombres de algunas instituciones.

¿Cuánta confianza tiene Usted en cada una de ellas?



RELACIÓN DE CONFIANZA Y PODER/INFLUENCIA INSTITUCIONAL





CENTRO DE DESARROLLO
DE LIDERAZGO
EDUCATIVO

LA CONFIANZA, CONCEPTO CLAVE PARA LA VIDA SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES

CONFIANZA, UN TÉRMINO CON MUCHA HISTORIA

**CONCEPTO CLAVE EN
DISCIPLINAS COMO PSICOLOGÍA,
SOCIOLOGÍA, ECONOMÍA O
CIENCIA POLÍTICA**

**GRANDES PENSADORES HAN
ESCRITO SOBRE LA CONFIANZA:
DURKHEIM, SIMMEL, LUHMAN,
FUKUYAMA**

CONFIANZA, UN TÉRMINO CON MUCHA HISTORIA

CONFUCIO:

”

Los ejecutivos tentados de tomar atajos deberían recordar la sentencia de Confucio según la cual el buen gobierno necesita armas, comida y confianza. Si el que tiene el poder no puede mantener estos 3 elementos, debe renunciar primero a las armas y después a la comida. La confianza debe mantenerse hasta el final, porque ‘sin confianza no podemos sostenernos’ (**The Financial Times**)

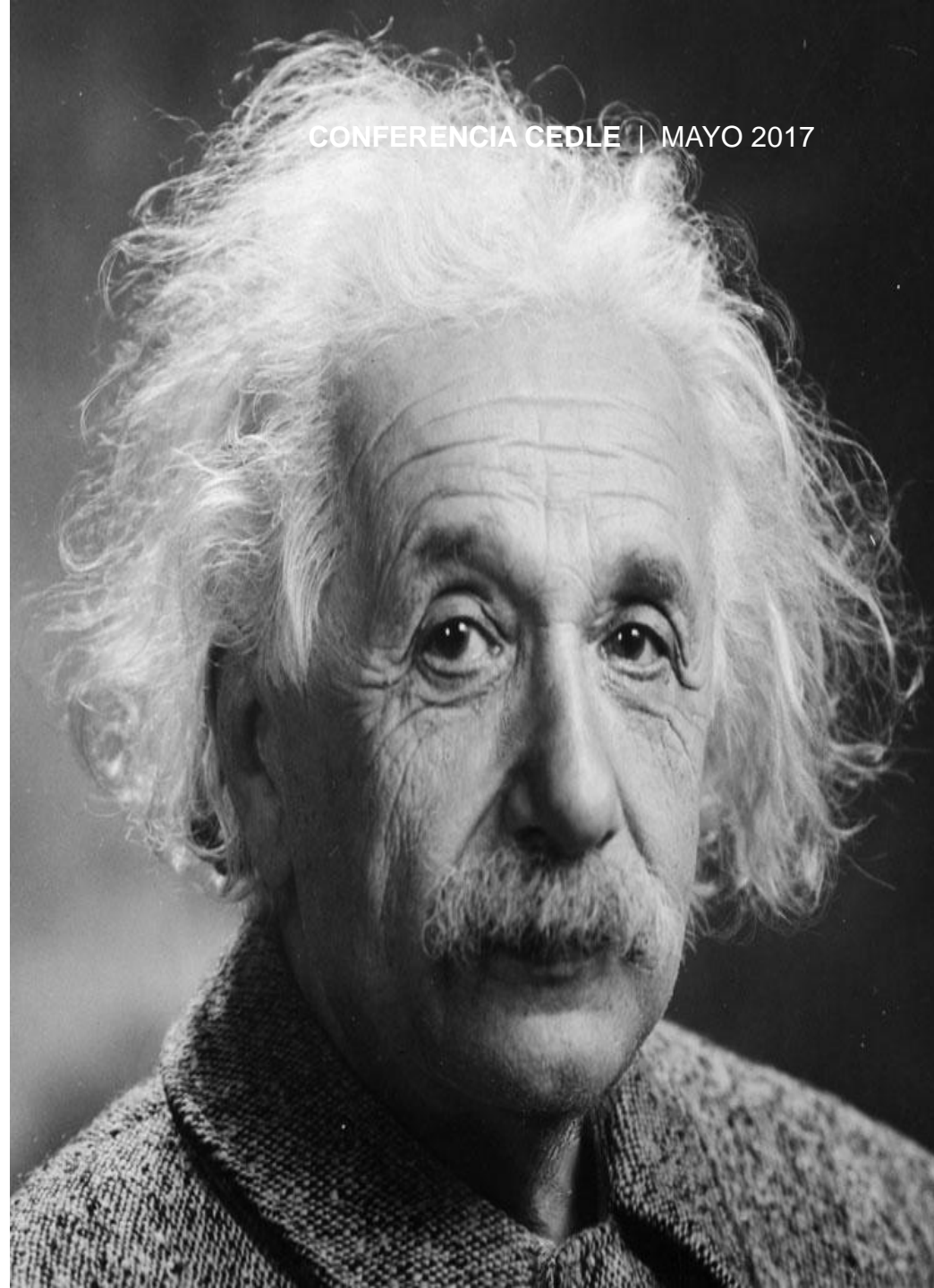


CONFIANZA, UN TÉRMINO CON MUCHA HISTORIA

EINSTEIN:

”

Toda clase de cooperación pacífica entre hombres se basa principalmente en la confianza mutua y solo de forma secundaria en instituciones como tribunales de justicia y policía”.



TIPOS DE CONFIANZAS



GAMBETTA (1988)

“Cuando decimos que confiamos en alguien, o que alguien es confiable, implícitamente estamos significando que la probabilidad de que dicha persona realice una acción que nos sea beneficiosa, o al menos no perjudicial, es lo suficientemente alta como para involucrarse en alguna forma de cooperación con ella”

DEFINICIONES DE CONFIANZAS



**3 ELEMENTOS
CLAVES DE
DEFINICIONES**

Personas (+) o (-) confiadas



Culturas (+) o (-) confiadas



VARIABILIDAD DE CONFIANZA:
PERSONAS Y CULTURAS

CONFIANZA, INTERDEPENDENCIA, VULNERABILIDAD

Donde no hay interdependencia no es necesaria la confianza. El nivel de interdependencia requerido puede alterar la forma que adquiere la confianza. Esta interdependencia está a la base de la vulnerabilidad entre los actores.

(Tschannen-Moran)

”

Confianza solo es requerida en interacciones entre actores que son interdependientes entre sí:

los intereses o metas que se persiguen solo pueden ser alcanzados con la cooperación (activa o pasiva) de todos

Hay situaciones en que la interacción presupone la desconfianza:

por ejemplo, el vínculo entre carcelero y presidiario en una cárcel (relación se organiza en función de no confiar en las intenciones del otro)

Pegamento
que la
mantiene
cohesionada



Lubricante que
le permite
funcionar
fluidamente



DOS IMÁGENES SOBRE CONFIANZA EN ORGANIZACIÓN

BENEFICIOS DE CONFIANZA EN ORGANIZACIONES

Mayor satisfacción con el trabajo

Menor conflictividad entre sus miembros

Menor necesidad de controles y supervisión de tareas (“reducción costos y aumento rapidez”)

Mayor identificación y compromiso con la organización

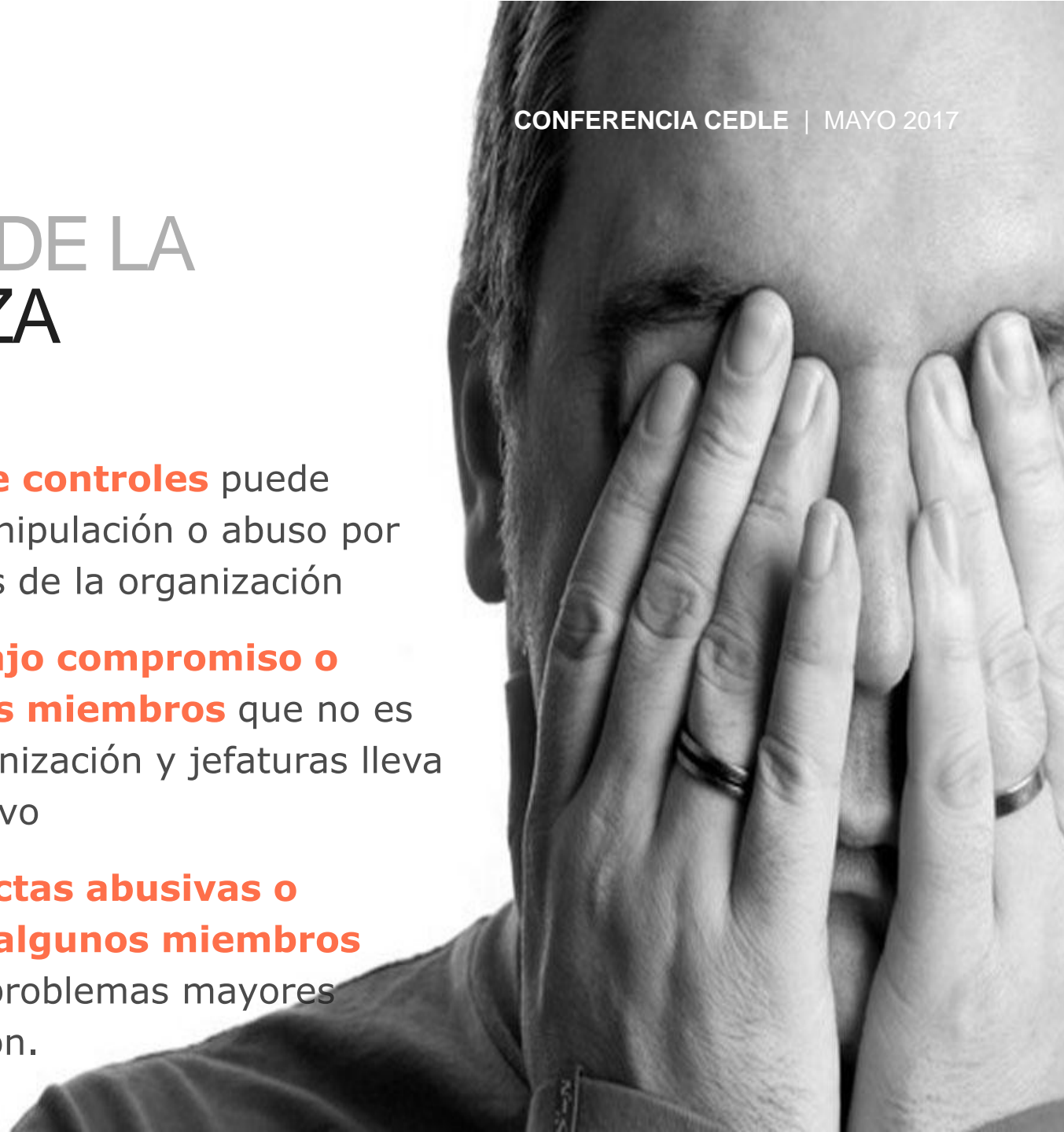
Mayor disponibilidad a la cooperación entre miembros

Mayor capacidad de innovación y
Aprovechamiento
de las capacidades individuales

Mayor resistencia y crédito a autoridad ante
problemas

RIESGOS DE LA CONFIANZA CIEGA

- **Ausencia total de controles** puede prestarse para manipulación o abuso por parte de miembros de la organización
- **Percepción de bajo compromiso o abuso de algunos miembros** que no es abordado por organización y jefaturas lleva a desanimo colectivo
- **Costos de conductas abusivas o fraudulentas de algunos miembros** pueden significar problemas mayores para la organización.



DINAMISMO DE LA CONFIANZA

- **Confianza entre actores**, dentro de una organización o en relación con instituciones tiende a variar en el tiempo (no es estática)
- **Construcción de confianza dentro de organizaciones** tiende a basarse en interacciones diarias, construyéndose progresivamente. Hay hitos que permiten dar “saltos” en materia de confianza
- **Pérdida de confianza puede ocurrir por acontecimientos únicos** que, por su gravedad, hagan poner en duda intenciones, competencia u honestidad de la otra persona, grupo u organización
- **Confianza puede (o no) ser reparada.** Proceso de reparación tiende a requerir tiempo, explicitación de faltas cometidas y acciones de reparación
- **Dinamismo de confianza ha dado origen a metodologías de trabajo organizacional** para incrementar la confianza (y así potenciar el quehacer colectivo)

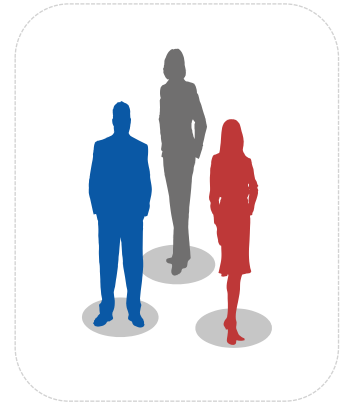
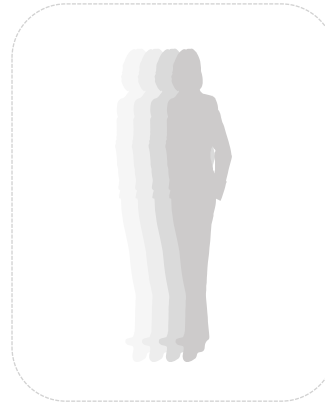
Benevolencia

Honestidad

Apertura

Previsibilidad

Competencia



¿POR QUÉ
CARACTERÍSTICAS
CONFIAMOS EN OTRA
PERSONA?

5 FACETAS DE TSCHANNEN-MORAN

BENEVOLENCIA, LAS BUENAS INTENCIONES DEL OTRO

- **Es la creencia** que tiene un individuo de que otro individuo (o individuos) actuará de manera de no perjudicarlo, resguardando su integridad y bienestar
- **Cuando no se confía en benevolencia del otro,** se invierte gran energía en prevenir o impedir que el otro no tenga oportunidad de hacerle un perjuicio actual o futuro
- **Situaciones de alta confianza en benevolencia de los otros** hacen que personas no duden en manifestar sus temores y limitaciones



HONESTIDAD, LA INTEGRIDAD Y LA CONSISTENCIA ENTRE ACTOS Y DISCURSOS PERSONALES

- **Refiere a la integridad, autenticidad y carácter de la persona**
- **Clave:** consistencia entre lo que la persona declara (sus discursos) y lo que hace en la realidad (sus acciones)
- **No acomodar/manipular los hechos** y asumir las consecuencias de los actos realizados (incluyendo los errores) incrementa la percepción de honestidad
- Revelación de mentiras o conductas impropias tiene impacto inmediato (y muchas veces irremediable) en percepción de honestidad



APERTURA,

LA CAPACIDAD DE DAR INFORMACIÓN REQUERIDA A LOS DEMÁS

- **Manejo de la información** es relevante para la relación que se establece con los otros
- Cuando **las personas están abiertas** a compartir información (pertinente y relevante) **se vuelven más confiables.** Omitir u esconder información tiene efecto contrario...
- Mal uso de información confidencial también implica consecuencias negativas para confianza
- **Circulación adecuada de información tiene consecuencias organizacionales positivas,** ampliando identidad e inhibiendo rumores



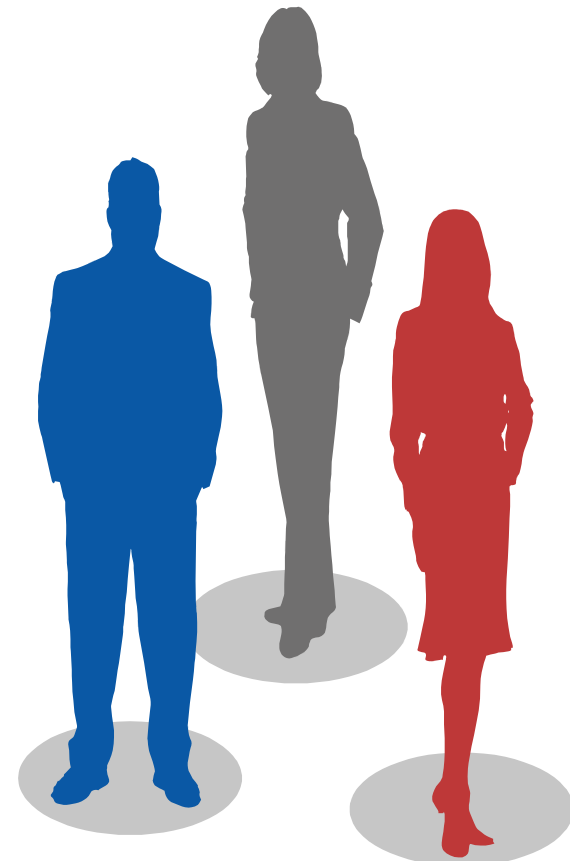
PREVISIBILIDAD, LA ESTABILIDAD DE LAS ACTITUDES Y CONDUCTAS EN EL TIEMPO

- **Previsibilidad respecto del otro y sus comportamientos** permite anticipar sus acciones y reacciones ante situaciones
- **Confianza se construye en las interacciones cotidianas** dentro de la organización
- Variabilidad de actitudes y conductas impide consolidar una relación de trabajo. En especial, cambios de opinión y conducta frecuentes o no justificados llevan a desconfianza en el otro
- **No siempre previsibilidad es positiva:** hay comportamientos previsibles pero destructivos...



COMPETENCIA, CUMPLIR CON ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO ESPERADOS

- **Todo rol o posición tiene asociado ciertos estándares de desempeño**, que se basan en competencias funcionales/conductuales y conocimientos del ejecutante
- **Personas deben ser percibidas como capaces de cumplir satisfactoriamente con las tareas** y responsabilidades que tienen encomendadas
- **Competencia se aprecia en capacidad de anticiparse** o bien resolver adecuadamente los problemas propios de la tarea asignada
- **Persona puede ser considerada confiable desde faceta de competencia** pero no respecto de facetas anteriores (vinculadas al carácter), y viceversa...

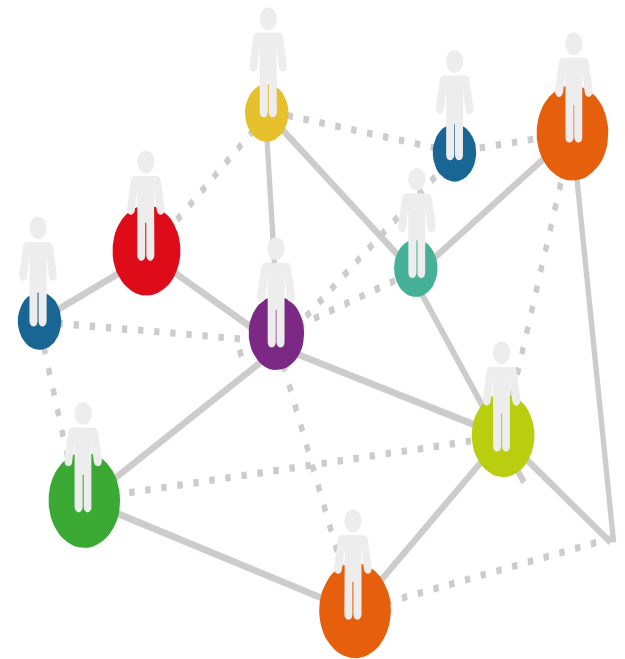


CONFIANZA Y MEJORA ESCOLAR.

ESCUELA, EJEMPLO DE ORGANIZACIÓN INTERDEPENDIENTE

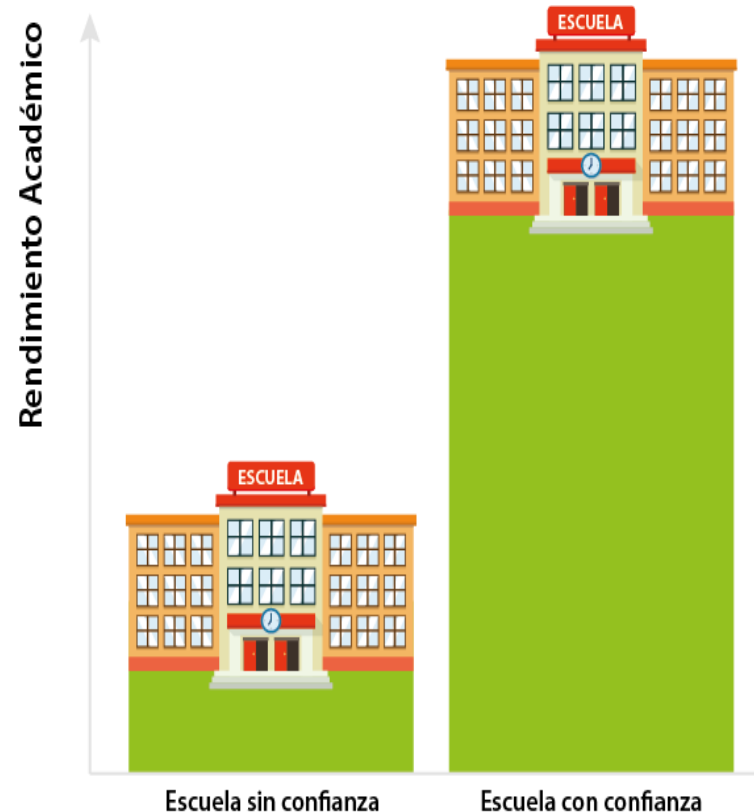
Los difíciles resultados que la escuela debe alcanzar” hacen que exista una gran interdependencia entre sus miembros. Por ejemplo, los docentes dependen de sus directivos para que les provean de recursos para poder enseñar adecuadamente, mientras que los directivos dependen de los docentes para que se alcance la formación prometida. El trabajo de los docentes depende de la voluntad de los alumnos para participar del proceso de aprendizaje dentro del aula...los padres dependen de los docentes para que sus hijos sean bien educados, así como los docentes dependen del compromiso de los padres con la educación de sus hijos...

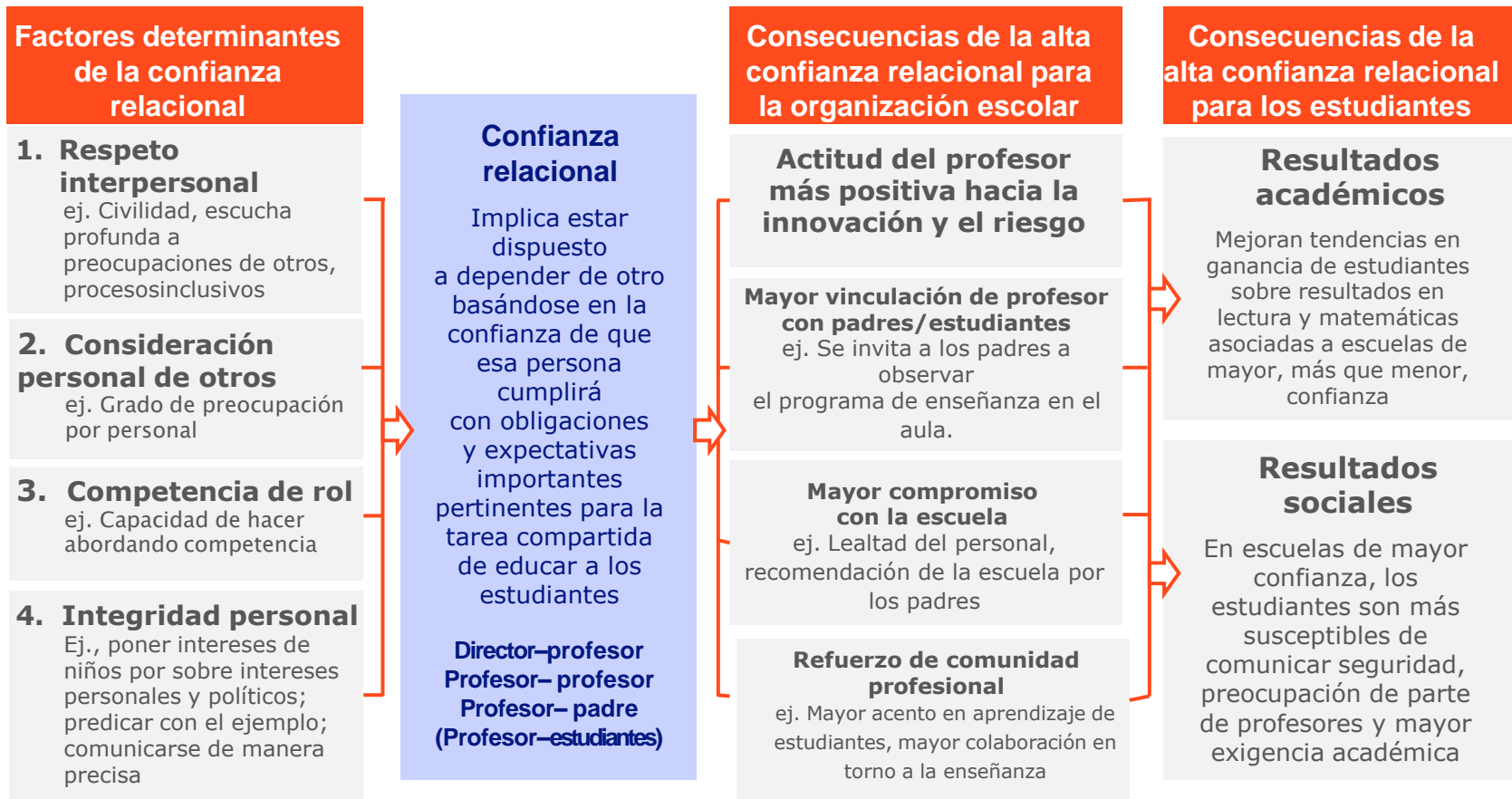
(Van Maele et al., 2014)



HALLAZGOS DE BRYK Y SCHNEIDER (2002)

- **Estudio longitudinal**, con amplia muestra y observaciones detalladas de las escuelas de Chicago muestra asociación clara entre mejora y confianza
- Se constata que **las escuelas con alta confianza relacional** tienen 3 veces más chances de mejorar significativamente sus resultados académicos (en lenguaje y matemáticas) que el resto
- Se constata que **escuelas que mantienen bajos niveles de confianza relacional** en el tiempo no presentan mejora alguna en sus resultados académicos
- Posteriormente estudio es replicado en otros contextos y países con resultados similares





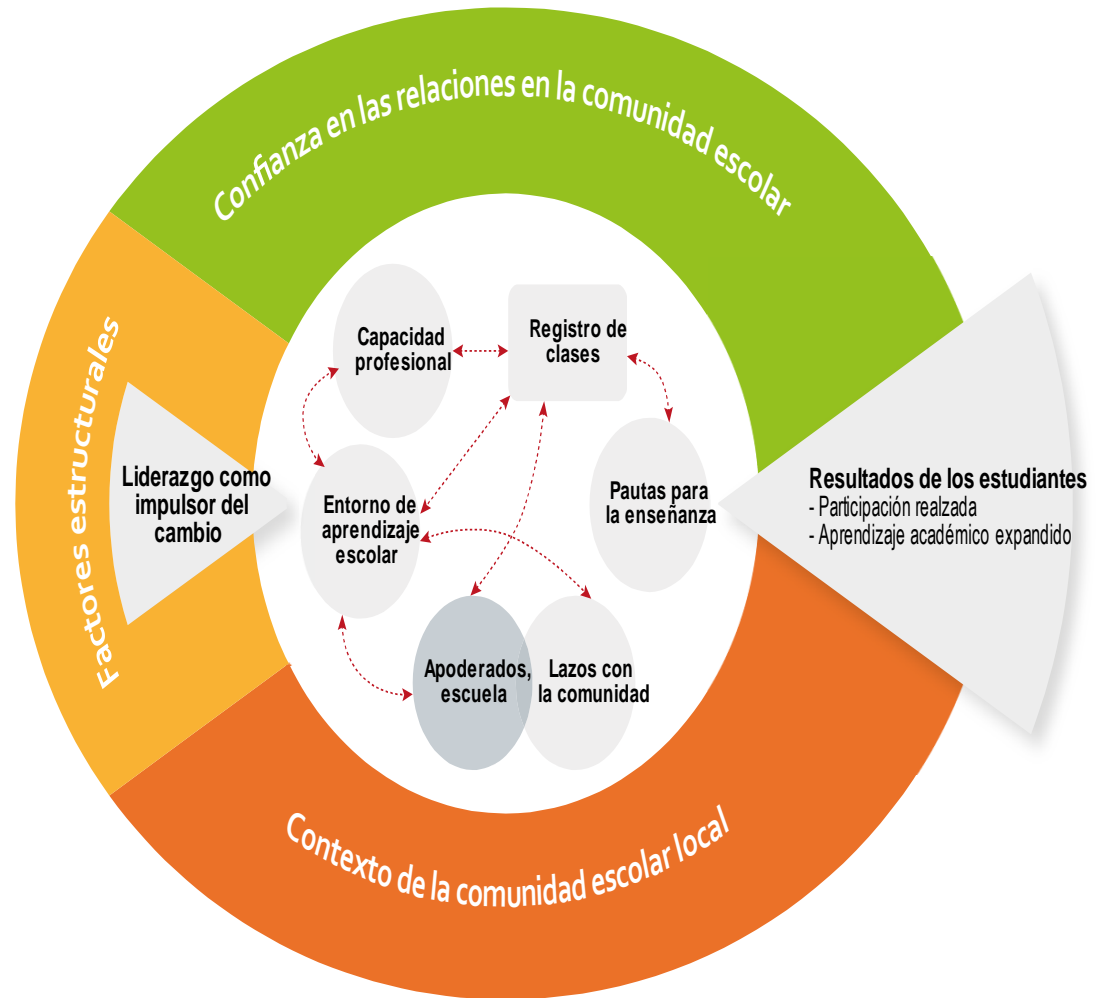
BENEFICIOS DE LA CONFIANZA RELACIONAL

(Robinson, 2007)



CONSECUENCIAS ALTA CONFIANZA EN ESCUELA

ESQUEMA DESCRIPTIVO MEJORA DE SEBRING ET AL. (2010)



IDEAS SOBRE POTENCIAR, DESDE LA DIRECCIÓN, **LA** **CONFIANZA EN** **ESCUELAS**

DIRECTIVOS ESCOLARES CON ROL CLAVE PARA DESARROLLAR (O NO) CONFIANZA

”

Se ha estudiado que la confianza de los docentes en los directivos aumenta cuando estos últimos actúan de modo auténtico -v.g., haciéndose responsables de sus actos, no siendo manipuladores en sus vínculos y demostrando competencia en sus labores-, así como cuando expresan una real preocupación por el bienestar personal y profesional de los docentes. Además los directivos que protegen a los docentes de reclamos y demandas poco razonables de las familias, que son considerados en el trato cotidiano y que se esfuerzan por entregar los apoyos requeridos, reciben mayor confianza de parte de los docentes.

(Van Maele et al., 2014)



INCIDENCIA DE DIRECTIVOS EN CONFIANZA

“Los directivos escolares que crean confianza ayudan a crear las condiciones que movilizan a los docentes hacia mayores niveles de esfuerzo y de resultados. Por el contrario, cuando los docentes y los directivos no cambian los unos en los otros, cada uno intenta minimizar su vulnerabilidad y adopta conductas de auto-protección. El resultado es un menor compromiso, lo que impacta en menor aprendizaje de alumnos...”

(Tschannen-Moran y Gareiss, 2017)

“Por la naturaleza de la interdependencia entre directivos y docentes, y la relación de autoridad que poseen los primeros sobre los segundos, los docentes ponen particular atención a la confiabilidad de sus directivos...Un estudio reciente muestra que el nivel de confianza de los docentes en su director genera un tono general respecto del conjunto de la escuela. Así está relacionado con la confianza de los docentes entre sí, alumnos y apoderados, así como con la confianza de los padres en la escuela”

(Tschannen-Moran y Gareiss, 2017)

PRÁCTICAS DE DIRECTIVOS GENERADORAS DE CONFIANZA DOCENTE

(Tschannen-Moran, 2007)

- **Construir una visión colectiva** que integre y dé un sentido compartido a comunidad escolar
- **Modelar conductas deseables** y apropiadas en el trabajo escolar
- **Brindar apoyo individual a docentes** (y alinear sus competencias con la visión de la escuela)
- **Gestionar adecuada y justamente los recursos** disponibles en la escuela
- **Mediar oportunamente en los conflictos** que surgen entre (e intra) estamentos y personas de la escuela

PARA FOMENTAR (O NO) CONFIANZA EN ESCUELA

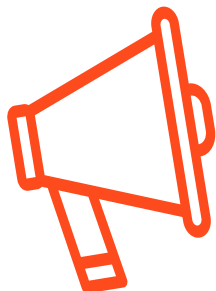
(ROBINSON ET AL, 2009)

FOMENTA	NO FOMENTA
Integrar intereses adultos solo cuando favorecen el mejor interés de los alumnos	Solo favorecer el mejor interés de los adultos
Poner las necesidades de los alumnos primero, cuando están en conflicto con necesidades staff	Anteponer las necesidades del staff a las necesidades de los alumnos
Tomar las decisiones colectivamente en base al mejor resguardo de los alumnos	Staff realizando individualmente sus actividades con mutua indiferencia o tolerancia
Dar explicaciones transparentes respecto del tratamiento que se da a cada miembro del staff	No dar explicaciones o dar tratamiento indiferenciado al staff independiente de competencia o compromiso
Explicar respetuosamente qué es y no es aceptable en la conducta de los miembros de la comunidad escolar y por qué	Tolerar la existencia de conductas inapropiadas de los miembros de la comunidad escolar (p. ej., altas tasas ausentismo)



BENEVOLENCIA

- **Director(a) que pretende generar confianza** entre los docentes debe mostrar benevolencia respecto de ellos mismos, así como de los alumnos y las familias que participan de la comunidad educativa.
- **Algunas conductas expresivas de benevolencia:** consideración y sensibilidad por necesidades e intereses de los docentes; respeto de sus legítimos derechos laborales; no aceptación de modos de explotación o manipulación de su trabajo por parte de otros en la escuela.
- **Directivos deben tener auténtica preocupación por el bienestar de sus docentes y manifestarla constantemente.** Docentes deben percibir que son tratados con justicia y con respeto. Igualmente deben considerarse las situaciones difíciles que pueden atravesar los docentes en su vida personal y apoyarlos al respecto.
- **No debe confundirse la percepción de benevolencia con afecto.** Se puede confiar en benevolencia de director(a) por quien no se tiene un particular afecto...



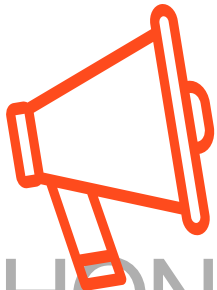
BENEVOLENCIA, TESTIMONIOS DESDE DOCENTES

- “Yo creo que cuando uno tiene un problema y pide apoyo, y el apoyo es verdadero, por así decirlo, yo creo que ahí, por lo menos yo, entro en confianza ...”
- “Yo creo que nosotros la respetamos mucho como nuestra directora, pero reconocemos en ella lo cercana que es, lo preocupada, también preocupada de aspectos personales, lo conoce a uno, se entrevista con uno, cuando hay alguna problemática ella llega a la solución, no es castigadora, no es sancionadora, no es latifundista de que te dé... No, para nada. Siempre dice “para todo hay una solución”, y busca la solución con uno”.
- “Uno pasa por situaciones familiares especiales, muertes, no sé po, hospitalización de un hijo, o misma salud, que no te cuestionan por enfermarte, es algo básico yo encuentro”.



HONESTIDAD

- **Directores generan confianza entre docentes** (y otros actores de escuela) solo si son considerados honestos: su conducta está basada en principios morales y demuestra cotidianamente integridad.
- **Si docentes advierten discrepancia entre discurso de director(a) y acciones, se instalará la sospecha.** Si se advierte un acto deshonesto, muy difícilmente la confianza podrá ser reparada.
- **Reputación de honestidad, vinculada a integridad y autenticidad, se construye diciendo la verdad y cumpliendo cotidianamente las promesas.** Igualmente se requiere poner por delante interés general de la escuela por sobre el propio y no manipular a colaboradores. Aceptación de los errores y equivocaciones personales es conducta que favorece percepción de honestidad.
- **Capacidad de mostrar personalidad propia** (más allá del rol que desempeña) por parte del director(a) favorece su percepción de autenticidad.



HONESTIDAD, TESTIMONIOS DESDE DOCENTES

“Yo puedo confiar y decir que él va a hacer cosas buenas por la escuela va a tirar la escuela para arriba porque en el fondo el también quiere la escuela como la queremos nosotros los profesores...”

“Yo trabajaba en primero básico, y para manejarlos había que alzar mucho la voz, mucho. Yo llegaba a quedar disfónica todos los días. Entonces se generaban situaciones. Un día, por ejemplo, mi sala daba hacia la calle, entonces me dijo que ‘en este colegio no se gritaba’. Entonces yo como ‘¿cómo no se va a gritar?’ si él mismo anda gritoneando a los niños fuera de la sala, en el recreo, en momentos que no correspondía... entonces me parecía que estaba como predicando, pero no con el ejemplo”.

“Yo quería mucho a la directora. Era una persona con serios problemas de salud, le costaba mucho estar en el colegio, entonces yo era como la segunda. Yo confiaba hartito en ella, pero después van pasando los años y uno va aprendiendo. Llegó una amiga de muchos años y ella me decía: ‘¿por qué tu no recibes este bono?’ Y empecé a ver, a revisar, entonces me di cuenta que se me falsificaba la firma, que habían platas que llegaban y yo no las recibía. Habían cosas muy sucias...”



APERTURA

- **Directores deben saber utilizar adecuadamente la información** para lograr desarrollar confianza entre los docentes (y otros actores).
- **Directores deben compartir oportuna y claramente la información útil y relevante para el resto de la comunidad educativa.** Intercambiar opiniones sobre los temas comunes, discutir previamente a decisiones, elaborar en conjunto posibles soluciones a problemas son conductas que generan confianza. En especial, se deben generar instancias en que los docentes puedan opinar/participar de materias pedagógicas y que refieren al bienestar de los alumnos.
- **En paralelo, directores deben practicar una disciplinada discreción respecto de temas personales o profesionales** que, al ser socializados, pueden afectar negativamente a docentes.
- **Un estilo de liderazgo en que director(a) es percibido como cercano(a) y abordable,** abierto a poner en práctica ideas valiosas de docentes, que acepta preguntas o bien posiciones diferentes frente a temas, favorece desarrollo de confianza y motivación docente.



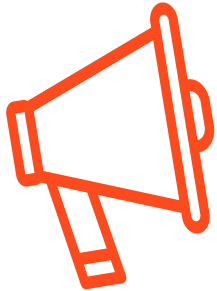
APERTURA, TESTIMONIOS DESDE DOCENTES

- “En mi caso, alguna vez se me vinculó en un cahuín equis. Claro, y él muy respetuosamente me mandó a llamar a su oficina y ahí me dijo, ‘oye pasó esto, me enteré de esto... ¿esto es así? ¿no es así?’. Me preguntó. Yo hablé. Hablamos muy tranquilamente y el tema quedó ahí. Y esas cosas a uno le generan confianza...”
- “La oficina así siempre abierta, aquí no hay que pedir audiencia para hablar con ella. Con cualquiera de los tres uno puede acceder a hablar de manera sistemática y súper accesibles a lo que uno vaya a requerir, así que en ese sentido como que no hay situaciones como de desconfianza o como que uno no puedo confiar ni buscar un apoyo tampoco en el equipo docente directivo... siempre las oficinas abiertas y de hecho yo siento que es como un plus que ellos también tienen. Al hacer que nosotros los profesores también estemos en constante comunicación fluida con ellos, ellos siempre se enteran de lo que uno está haciendo, entonces yo creo que eso también es importante”.
- “Era una situación personal en que yo recurrí, porque necesitaba explicar por qué no había ido un día a trabajar, y acudí a la directora. Y, claro, después me enteré que lo que yo había contado en esas cuatro paredes, después se había filtrado a los demás profesores. Y obviamente ahí uno ya no... Yo por lo menos no iba a seguir confiando en esa persona”.

- **Director(a) logra confianza entre docentes (y otros actores escolares) cuando éstos perciben que tendrá un patrón de conducta consistente en el tiempo**, en el cual se expresarán su características de benevolencia, honestidad y competencia.
- **Previsibilidad en comportamiento de director(a) hace que docentes no deban estresarse adivinando cuál será su conducta en determinada situación (o su respuesta frente a determinado problema)**. Se sabe que responderá en base a criterios adecuados y que será consistente con las formas anteriores de conducta que ya se han desarrollado en situaciones similares anteriores.
- **En una estructura jerárquica, los docentes (subordinados) no desarrollaran su iniciativa y creatividad si no cuenta con que el director(a) (superior) tendrá una actitud consistente de respaldo a su labor**. Igualmente buscarán verificar previamente la conformidad del director(a) frente a muchas de sus decisiones para no verse sujetos a posibles reproches posteriores.

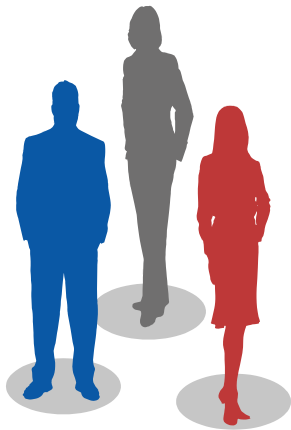


PREVISIBILIDAD



PREVISIBILIDAD, TESTIMONIOS DESDE DOCENTES

- “Desde el primer mes que yo pasé, ya me comencé a dar cuenta que me podía relajar, que podía trabajar tranquila, en general el cuerpo docente o directivo es así...”
- “En algunos momentos se le olvidan ciertas cosas que hemos acordado. Yo sé que todo lo anota, pero a pesar de ello se le olvida, entonces después esos acuerdos que se han tomado, como se olvidó por parte de él y uno lo asumió como tal, como ya un compromiso entre los dos, yo me voy con la sensación de que tal vez no va a resultar como es. Por ejemplo, la otra vez yo le pedí permiso para llegar un poco más tarde porque tenía una entrevista en el colegio de mi hija y justamente la hija de mi asistente se enfermó y ella no pudo venir y a él eso se le olvidó, se le olvidó que yo llegaba más tarde, me llamaba por teléfono y yo estaba en la entrevista...”
- “Porque su relación con los niños el trataba de ser como muy estricto, pero después la relación con los niños era totalmente distinta, entonces era como inconsecuente. Por ejemplo, los retaba porque entrábamos todos a las 8 de la mañana y siempre dejan a alumnos afuera como para que recapaciten frente a que llegan tarde. Pero después los mismos (alumnos) siempre llegaban tarde, los dejaba pasar y se formaba como este ciclo en que ya no existía la norma...”



COMPETENCIA

- **Docentes (así como otros actores de escuela) deben percibir que director(a) es competente en el cumplimiento de las responsabilidades** que, en razón de su cargo, tiene asignadas.
- **Confianza se acrecienta en la medida que docentes consideran que director(a) posee las competencias**, conocimientos, hábitos de trabajo, motivación y habilidades que le son requeridos.
- **Entre las competencias requeridas (y que son valoradas por docentes)** se cuentan plantearse altas metas y estándares de desempeño, empujar al logro de resultados, resolver adecuadamente problemas, gestionar los conflictos, o focalizarse en prioridades.
- **Meta-análisis de Leithwood, Marzano y Robinson han establecido las principales competencias que les son demandadas a directores(as)**. Prácticas como buen uso de datos, observación de aula (y posterior retro-alimentación), promoción del desarrollo profesional docente o adecuada utilización de instancias colectivas para construir comunidades de aprendizaje profesional son ampliamente demandadas.
- **Percepción de incapacidad profesional tiene efecto negativo** no solo en confianza respecto del director(a) sino que también en materia de motivación (individual y colectiva) de docentes.



COMPETENCIA, TESTIMONIOS DESDE DOCENTES

- “Yo creo que ellos son bastante respetuosos de las iniciativas pedagógicas y de las decisiones que tienen los profesores...yo he tenido que tomar decisiones, las cuales converso con ellos y ellos las respetan. No lo pasan a llevar a uno como profesor jefe. A uno le entregan la confianza acerca de las decisiones, de lo que uno piensa, y de los posibles arreglos que uno puede tener con los apoderados, con los mismos niños. Entonces hay un apoyo hacia los profesores, siento que hay un respeto a su trabajo, una valoración hacia lo que uno sabe, lo que uno puede conocer, la opinión de uno acá es muy importante”
- “Él es muy ordenado. Todo está muy planificado. A mí me gusta eso, a mí no me gusta estar en el aire. Y él es una persona que todo lo organiza, todo lo planifica, todo lo prepara. Siempre me llamó la atención que cada consejo de profesores que hacíamos, él siempre presentaba su ppt con toda una planificación y eran como bien entretenidas”.
- “Nos capacitan, nosotros estamos en constante capacitación. De hecho acabamos de terminar una de habilidades, anteriormente tuvimos otra, siempre nos está capacitando, y si no viene alguien de afuera, la hace él. Siempre nos está aportando en ese sentido, que seamos mejores...”

POLÍTICAS EDUCATIVAS QUE FOMENTEN CONFIANZA

Labor de actores escolares a favor de la confianza es insustituible, pero puede verse favorecida o disminuida por políticas educativas

Políticas educativas que fomentan confianza: valorizan rol de directivos y docentes ante sociedad, otorgan responsabilidad a comunidad escolar en decisiones relevantes escuela, no someten a controles permanentes e innecesarios a establecimientos, proponen desafíos a escuelas que son realistas y en que cuentan con apoyos suficientes, y respetan particularidades educativas de escuelas

POLÍTICAS EDUCATIVAS QUE FOMENTEN CONFIANZA



”

PASI SAHLBERG:

“La modalidad de rendición de cuentas en el sistema educativo de Finlandia conserva y promueve la confianza entre docentes, alumnos, directivos y autoridades educacionales. Por de pronto se les involucra a todos ellos en el proceso escolar, entregándoles un categórico mensaje a favor de la responsabilidad profesional y la toma de iniciativas. La alta incidencia de los docentes y de los directivos solo resulta posible porque las familias, los alumnos y las autoridades confían fuertemente en sus capacidades profesionales. Más generalmente, la confianza solo puede florecer en un ambiente social que se ha construido sobre la honestidad, el profesionalismo y el buen gobierno de las instituciones. Esta confianza en las escuelas y en los docentes está vinculada con el buen funcionamiento de la sociedad civil y su elevado capital social en el país...”

¡MUCHAS
GRACIAS!