



Universidad del Desarrollo  
Facultad de Educación

ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO ACERCA DE LA GENERACIÓN DE LA CONFIANZA EN LOS  
EQUIPOS DE TRABAJO Y EN LOS LÍDERES ESCOLARES

POR: VIEROSCKA NICOLE VIVANCO VILLA

Tesis presentada a la Facultad de Educación de la Universidad del Desarrollo para optar  
al grado de Magíster en Dirección y Gestión Escolar

PROFESOR GUÍA:

Sr. ARMANDO ROJAS.

SANTIAGO

## ÍNDICE

Resumen	.....	Página 3
Antecedentes del Contexto	.....	Página 4
Problema Identificado	.....	Página 7
Descripción del Plan de Innovación	.....	Página 10
Metodología para la revisión bibliográfica	.....	Página 13
Hallazgos	.....	Página 17
Marco Conceptual Esquemático	.....	Página 29
Conclusiones, Reflexión profesional e Implicancias para la práctica	.....	Página 30
Bibliografía		Página 36

## RESUMEN

En esta investigación se relata como la generación de la confianza es relevante para el rol del líder escolar y cuáles son los factores que favorecen la confianza en los equipos de trabajo, específicamente en el ámbito educativo. Esta investigación se lleva a cabo mediante un problema que fue identificado en un contexto dentro del sistema educacional chileno: un colegio público de la región metropolitana con gran porcentaje de población migrante. En base a ese problema, este trabajo incluye un plan de innovación y mejora y un estudio bibliográfico. Dentro de los principales resultados de este estudio destaca la importancia que tiene la generación de la confianza para el líder escolar, ya que afecta las relaciones interpersonales de su equipo a cargo. También se da conocer que un factor que favorece la confianza son las comunidades de aprendizaje profesional, herramienta que puede ser utilizada por el líder para mejorar las relaciones interpersonales y también los resultados académicos del recinto escolar.

**Palabras Clave:** confianza, comunidades de Aprendizaje profesional, Líder Escolar, liderazgo, gestión escolar.

## **ANTECEDENTES DEL CONTEXTO**

Para comenzar esta investigación, resulta importante conocer información relevante acerca del contexto escolar en la cual se desarrolla. Esta sección comenzará con datos generales del establecimiento elegido. Luego se plantearán tres puntos principales, que darán a entender las necesidades del centro educacional: resultados académicos, gestión y convivencia y liderazgo del director. Estos tres puntos son la base del problema identificado y determinan la importancia del tema central de esta investigación.

### **Datos Generales**

Se tomó como foco de esta investigación, un establecimiento educacional de carácter municipal que imparte enseñanza preescolar y básica en la comuna de Independencia. Actualmente, tiene una matrícula de 302 estudiantes, los cuales 61% de ellos son migrantes y un 36% son hijos de migrantes nacidos en Chile. El colegio cuenta con 18 docentes y 11 asistentes de la educación. En el área administrativa, se encuentra la jefa de unidad técnica pedagógica, la inspectora general y el director, siendo éste la autoridad máxima en el establecimiento.

### **Resultados Académicos**

Dentro del área pedagógica, el equipo de gestión (el cual involucra jefa de UTP e inspectora general) ha impulsado al equipo docente a participar en el programa ADECO, el cual está destinado a crear un impacto en las prácticas pedagógicas de los docentes. Sin embargo, se pudo identificar que el establecimiento no cuenta con un proyecto pedagógico central que opere como base del quehacer docente. En consecuencia, cada profesor debe tratar de mejorar sus prácticas de forma individual: no existen objetivos establecidos previamente referente a lo pedagógico que sea dirigido por el líder escolar. La falta de este proyecto ha

resultado en que el establecimiento no mejore sus resultados académicos de forma considerable en el tiempo. Referente a este tema, el informe de evaluación y orientación del establecimiento sugiere que esta escuela necesita una “gestión en el personal” para que los profesores produzcan avances académicos significativos que se mantengan en el tiempo. Por lo tanto, se identifica que la falta de un proyecto pedagógico central produce que cada asignatura sea independiente. El líder escolar no organiza a su equipo para generar metas comunes en torno a este ámbito, que lleven a mejorar las prácticas pedagógicas y los resultados académicos de los estudiantes.

### **Gestión y Convivencia**

Se identifica que tanto la jefa técnica como la inspectora general han tratado de liderar procesos de innovación dentro de la escuela, ejerciendo un liderazgo informal para instalarlos, intentando llevar al establecimiento a la eficacia colectiva. No obstante, estas innovaciones no han llegado a tener el impacto esperado por estas líderes escolares: no se genera el compromiso colectivo en el cual el equipo docente se sienta parte de los proyectos y tenga un rol activo en los procesos. De hecho, en los reportes de verificación del establecimiento, se establece que, dentro del área de gestión pedagógica, se debe fortalecer la participación de la comunidad a través de un liderazgo participativo y democrático para que se logren la concentración de los procesos educativos y la toma de decisiones pedagógicas. En otras palabras, se invita al equipo de gestión, y en especial al director como líder de la institución, que genere instancias para que los docentes puedan participar en las innovaciones que se quieran implementar en la escuela.

Para ejemplificar esta situación, se ha identificado que a pesar de que tanto la inspectora general como la jefa de UTP han trabajado en crear los proyectos institucionales necesarios, tales como el medioambiental y de sexualidad y género del establecimiento, el líder escolar no ha creado estrategias, ni se ha involucrado en generar instancias para integrar estos

proyectos en el aula y que generen impacto en los estudiantes. Ambos proyectos existen y están incorporados en el PEI, cumpliendo con los lineamientos del Ministerio de Educación, pero la comunidad no presenta mayor compromiso hacia ellos.

### **Liderazgo del director**

El último punto por mencionar se refiere al rol que el director ejerce en este establecimiento. Si se atribuyera una clasificación al liderazgo que éste ejerce sería un liderazgo formal: sólo realiza gestiones de rendiciones de cuentas y análisis de datos, dejando recaer la responsabilidad de las decisiones pedagógicas y de mejora en el equipo de gestión. Esto está en concordancia con lo que se relata en el *Panorama de la Gestión Escolar (2017)*, cuando se establece que el 78% de los establecimientos no logra que su director establezca un ambiente cultural ni académicamente estimulante (Agencia de la calidad de la educación, p.245). Esta situación genera que la imagen de la autoridad del establecimiento sea una figura alejada del aula, que no conoce que pasa en el día a día en su establecimiento. Este líder en particular conoce de los malos resultados, pero se resta de la elaboración de mejoras o innovaciones, reflejándose en los resultados académicos de los estudiantes.

Otro dato que se puede agregar respecto a este punto es que el director de este centro escolar no se involucra en el quehacer docente, ni realiza observación de clases en el aula, ya que manifiesta que no tiene confianza en este equipo, por lo que delega la responsabilidad al equipo de gestión. El director considera que su organigrama es vertical y que las decisiones importantes solo deberían pasar por su persona, ya que no confía en que los docentes puedan tomar decisiones o puedan cooperar en las decisiones que le competen. Por lo tanto, se identifica que no se crean las instancias para la generación de las confianzas necesarias para trabajar en comunidad. Esta situación, se genera una división en el organigrama de la comunidad: existen tres grupos en el personal que trabajan aislada pero no colaborativamente y no tienen confianza entre sí.

## PROBLEMA IDENTIFICADO

Con el contexto ya establecido, se quiso indagar más para poder identificar la razón principal que gatilla los problemas tanto en los resultados académicos, en la gestión y convivencia del equipo de trabajo de la escuela, y en el liderazgo del director. Por lo que se realizó un diagnóstico institucional para buscar ese aspecto que se vuelve una barrera para esta escuela.

En el caso de resultados académicos, se llegó a la conclusión que no existe un trabajo colaborativo entre el equipo docente y el equipo de gestión que los lleve a realizar prácticas que mejoren el aprendizaje de los estudiantes. Cada entidad en el establecimiento trabaja independientemente sin confianza en el otro: no existen metas en común que plasmen los objetivos principales a trabajar con los estudiantes.

En el caso de gestión y convivencia, se identifica algo similar. El problema presentado en el contexto tiene implicancias en el compromiso que tienen los docentes con las iniciativas educativas. Los docentes son excluidos por parte del líder de las metas planteadas en los documentos oficiales (PEI, PME, etc.), resultando en no ser un reflejo de la realidad de la comunidad docente: estos documentos solo se han creado por requerimiento, pero no son de conocimiento de toda la comunidad. En este respecto Juan M. Escudero Muñoz (2009) explica que en los establecimientos deberían plantearse “espacios de aprendizajes en los cuales importan al mismo tiempo los sistemas de creencias...y las atribuciones de valor a las cosas que ellos circulen y sean trabajados y los modos de relación entre los miembros” (p. 14). En estas palabras se desprende la importancia que el líder promueva tener una cultura escolar, creada mediante las comunidades de aprendizaje profesional (CAP), donde se compartan, no solo metas comunes, sino que también valores y creencias similares que ayuden al centro educacional a tener prácticas de respeto, confianza y apoyo que cooperen a trabajar en conjunto.

En el caso del liderazgo, el diagnóstico pudo arrojar que el director del establecimiento solo ejerce un liderazgo formal: es una figura que representa la autoridad máxima, pero no un guía del equipo a la eficacia colectiva. Por lo tanto, cabe preguntarse, ¿Cuál sería el rol del que se debería presentar el líder en el equipo? En el caso de Leithwood y Riehl (2009) declaran que “los líderes ayudan a fijar un rumbo, alentando al equipo educativo a desarrollar metas compartidas” (p.27). Por lo tanto, si el director, como líder, guía al equipo estratégicamente, involucrándose activamente tanto en los procesos de mejora como personalmente con cada uno de los miembros, éste podría generar un equipo que se sintiera más comprometido a lograr las metas propuestas. No se delegaría todo al equipo de gestión que, a pesar de sus iniciativas innovadoras, no ha logrado acotar la distancia de estas dos piezas importantes de su equipo de trabajo. Si el líder implementa un método para poder organizar estratégicamente el equipo, éste permitirá que se creen metas comunes que involucren la comunidad. En este punto la pregunta lógica que surge es la siguiente: ¿Qué es lo que falta para que el equipo de este establecimiento mejore, se reúna y se comprometa con los objetivos de la escuela? Se podría decir que he aquí el punto crítico más importante: la confianza. El director manifestó la falta de confianza en su equipo docente. Es más, desde la perspectiva del líder, no existe un involucramiento en los procesos académicos, ni tampoco en crear lazos con el equipo docente. No hay espacios para fijar metas académicas en conjunto, ni compartir las experiencias de los docentes para generar la confianza necesaria entre los miembros. En consecuencia, se puede llegar a la siguiente conclusión:

- Si no hay confianza, no hay acciones estratégicas de parte del líder como las CAP, que ayuden al equipo docente a mejorar sus prácticas pedagógicas en el aula.
- Si no hay confianza, no hay gestión ni una buena convivencia que lleve al involucramiento de toda la comunidad en los proyectos educativos.

- Si no hay confianza, no se generan acciones que lleven a mejorar los resultados académicos.

Dicho en otras palabras, la confianza en este establecimiento es la pieza clave que afecta en gran manera a este establecimiento y genera una necesidad en el mismo: Al caer “la pieza” de la confianza, caen todas las demás. En este aspecto Bolívar (2017) afirma que, para construir capacidades en los equipos, se debe “hacer de la escuela un sistema donde el aprendizaje en contexto es endémico, lo que requiere interacciones, confianza y comunidad” (p. 12). Coincidentemente, es justamente lo que el establecimiento descrito necesita: generar confianza dentro de su equipo, interactuar entre pares y realizar acciones que guíen al mismo al formar una comunidad con identidad propia que luche por la mejora.

Otro autor relevante que escribe acerca de la importancia de la confianza es Esther Quintero (2017), que explica que para que exista un ambiente propicio en la comunidad, se necesita una cultura escolar marcada por la confianza (p.20). En otras palabras, la confianza debe estar atada a un conjunto de valores comunes que identifiquen el recinto escolar. Al tener esa base, los establecimientos pueden fijar metas en común, para trabajar en conjunto y mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Si se estableciera una Comunidad de aprendizaje en la cual se pudieran establecer valores comunes y espacios para crear y fortalecer vínculos de confianza, el equipo de este establecimiento podría lograr la confianza necesaria.

En resumen, la falta de confianza en el equipo de este establecimiento impacta los aprendizajes de los estudiantes, ya que los profesores no llegan a tener el rendimiento óptimo para producir los resultados esperados y no produce bases sólidas para trabajar estratégica ni colaborativamente. Por lo que, las preguntas de investigación que surgen en este trabajo son las siguientes: ¿Cuáles son los factores que favorecen la confianza en los equipos de trabajo? ¿Qué sabemos de la generación de la confianza en los líderes escolares? Estas preguntas serán desarrolladas en esta investigación.

## DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN Y MEJORA

En base a que se identifica la confianza como el problema principal en el establecimiento analizado, se plantea desarrollar un plan estratégico enfocado desde la perspectiva del liderazgo que ayude a generar las confianzas necesarias y que éste impacte tanto los equipos del centro escolar, como también los aprendizajes de los estudiantes. Como ya fue antes mencionado, al poder observar que una de las necesidades era la falta de involucramiento de parte del director en el aula y su poca confianza en el equipo docente, se consideró que el plan tenía que incluir ambos aspectos para que se desarrollaran en conjunto. El establecimiento no cuenta con los espacios necesarios para que los profesores y equipo de gestión trabajen juntos y se puedan generar lazos de confianza entre ellos.

Al revisar la bibliografía referente a la confianza, se denota que las Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP) son un modo de organización del equipo donde todos sus participantes deben tener vínculos de confianza para lograr objetivos comunes dentro de la institución. Si se considera que los profesores del establecimiento trabajan de forma independiente y no son observados en el aula, el diseño del plan de innovación se establece en que las CAP demandan una observación de clases, y un conocimiento de las prácticas exitosas que puedan ser compartidas en las reuniones de equipo. Consecuentemente, el líder que dirija este proyecto se involucrará en reconocer las prácticas pedagógicas exitosas, brindará los espacios para compartirlas entre pares y tratará de llegar a acuerdos para que estas prácticas mejoren los resultados académicos de los estudiantes.

Las CAP también ayuda a organizar el equipo, brindando los espacios requeridos para que se genere la confianza necesaria y esa cultura escolar que refleje los valores del establecimiento. Se intenta crear un entorno de apoyo para los docentes, donde éstos trabajen colaborativamente y se produzca una buena convivencia. Dentro del plan también se considera al director como gestor del proyecto: él es el que propone y supervisa el proceso, tomando un

rol activo en la CAP e involucrándose en los procesos académicos e interpersonales de su equipo. Se sugiere al director como observador de aula y el supervisor estratégico de todas las etapas para la implementación del proyecto. Sin embargo, el equipo docente es también parte fundamental del plan, ya que se les otorga un espacio de participación donde sus opiniones y decisiones también aportan al desarrollo de la CAP, creando redes de apoyo, instancias de desarrollo de confianzas y compromiso profesional con el centro escolar.

Se ha sugerido desarrollar el plan de innovación en el primer semestre del año 2022, siendo el año piloto y de instauración del proyecto, para después poder reformularlo y replicarlo con las modificaciones necesarias en el semestre siguiente. El plan cuenta con tres fases principales: creación, implementación y evaluación de la CAP.

A continuación, se explicarán las fases del plan en detalle con sus principales acciones.

**Creación de la CAP:** esta fase inicial abarca alrededor de dos meses, donde los equipos tendrán que llegar a un consenso para definir los principios base para el desarrollo de la CAP en el periodo planteado. Dentro del contexto de este establecimiento, el equipo de gestión tiene datos de la escuela y datos institucionales brindados por el ministerio de educación para la toma de dichas decisiones.

Para organizar la institución, el líder impulsará esta fase mediante el análisis de los resultados obtenidos por los estudiantes del año anterior, para fijar objetivos académicos claros a los cuales el establecimiento desea lograr. Luego de eso, se establecen los equipos de trabajo basándose en un liderazgo distribuido, y los roles de éstos para la gestión del proyecto. Luego, se establecen los principios de convivencia que se quieren lograr, incluyendo la confianza como valor principal de éstos. Finalmente, los equipos trabajan en la pauta de evaluación docente, la cual será una pauta común para todas las asignaturas, donde líder escolar podrá fijar los puntos a evaluar en su vista al aula.

**Aplicación de la CAP:** al tener las bases, se puede pasar a ejecutar el proyecto en sí, respetando los principios formulados en la primera fase. Dentro de los aspectos pedagógicos, esta fase incluye las observaciones de clases al equipo docente. Estas observaciones en el establecimiento son hechas por el equipo de gestión, sin embargo ahora se quiere implementar que el director dirija este proceso. En este aspecto, esta acción da paso a acciones consecutivas que ayudan a desarrollar la CAP: retroalimentación de la observación, divulgación de las prácticas pedagógicas exitosas, aplicación en el aula de éstas, y la otorgación del apoyo a los profesores que lo necesiten. Cuando los profesores compartan sus prácticas, se crea como una actividad frecuente que establecerá los espacios necesarios para la generación de la confianza. También, el director sería un factor clave en este proceso, ya que tendría que participar en todas las acciones de la fase, supervisando o participando activamente en ellas.

Para trabajar la confianza dentro de todos los miembros de la CAP, también se propone que se brinden instancias de esparcimiento de forma periódica para que los equipos compartan juntos y puedan aplicar los valores de la comunidad. Estas acciones no están presentes en el actual sistema de trabajo del establecimiento.

**Evaluación de la CAP:** en la fase final, se genera una evaluación del proceso y de los avances de la iniciativa en la comunidad. Dentro de las acciones, se realiza la evaluación de la supervisión de clases y de la CAP en términos generales. Esta revisión también está conectada con el análisis de los resultados de los estudiantes en el semestre que se aplicó la CAP, para ver el efecto en los resultados académicos y los aprendizajes de los estudiantes. Finalmente, se sugiere como acción, la divulgación de los avances en la CAP con el resto de la comunidad, para involucrarlos en el proceso. Esta acción se plantea para poder reconocer al equipo docente, equipo de gestión y director, en su labor con la CAP para generar la fidelización del proyecto y darle paso a su continuidad para incentivar la mejora continua.

## METODOLOGÍA PARA LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para poder continuar con la investigación, se debe buscar en la literatura disponible una base sólida para entender cómo se genera la confianza en los directivos, cuáles son los factores que la favorecen y cómo es eso posible mediante las CAP. El periodo de investigación donde se le da prioridad a la búsqueda de información abarca desde julio de 2021 hasta marzo del 2022, en distintas fuentes. Primeramente, se busca información en las bibliografías de los cursos incluidos en el Magister en dirección y gestión escolar. De todos los textos disponibles se seleccionaron cinco textos, los cuales contienen información de como las CAP influyen las comunidades escolares y como la confianza es un factor importante en los establecimientos escolares.

Paralelamente, se realiza una búsqueda en Google Académico donde no se encuentran mayores resultados atingentes sobre el tema. Muchos de ellos estaban en otros idiomas, y no se relacionaban con el área de la educación. Estaban basados en investigaciones del área de negocios, donde también se le da importancia a la confianza en los equipos de trabajo. Consecuentemente, se realiza una búsqueda en Google en el formato original, donde se encuentran alrededor de 27.200.000 resultados los cuales abarcan textos relacionados con la confianza, mayoritariamente del Ministerio de Educación que recopilan y traducen información respecto a temáticas educativas para beneficio de directivos y docentes. Dentro de estos textos, se seleccionaron cuatro que se enfocan en el desarrollo de la confianza en los equipos directivos y como establecer la confianza en los establecimientos escolares. En esta búsqueda también se encontraban dos artículos publicados en la base de datos Scielo, relacionados con la confianza en los centros educacionales. Ambos artículos están basados en la realidad chilena lo cual se considera relevante para el desarrollo de la investigación.

Teniendo todos estos recursos disponibles, se realiza una lectura de los textos seleccionados. Luego de la lectura, se decide seleccionar textos que ayuden a explicar cuál es

la información relevante que se conoce acerca de la confianza, y como ésta se relaciona con el rol del líder. Dentro de ese contexto, también se identifica que existen dos conceptos opuestos: la confianza y la desconfianza. Ya que dentro del problema identificado y las preguntas de investigación van dirigidas a la generación de confianza, y no a la desconfianza, se decide incluir la desconfianza como un punto dentro de los hallazgos, pero se focaliza como consecuencia de la falta de estrategias para la generación de la confianza de parte del líder. También se encuentran hallazgos de cuáles son los factores que favorecen la confianza en los equipos de trabajo escolares. En este punto, hay información que se encuentra principalmente en listas que los autores realizan como características principales. En base aquello, se decide que se creará una propia agrupación, tomando en cuenta las listas de los autores y considerando los conceptos que se repiten en estos autores.

En la mayoría de los textos, se presenta una relación entre la confianza y las CAP, donde se expanden desde la perspectiva de generar una cultura escolar que considere la confianza como valor principal. También se considera al líder con un rol fundamental para ejecutar actividades de organización. Por lo que se decide plantear este tema, también desde la perspectiva del líder y destacar la idea que las CAP brindan espacios para desarrollar las relaciones personales de los miembros de la comunidad, como también metas de desarrollo académico, para mejora de resultados.

Después de la lectura de los textos, se decide las temáticas relevantes que ayudan a contestar las preguntas de investigación. Tanto el rol del líder, los factores generadores de confianza siendo los valores comunes que ayudan a generar las confianzas necesarias en los equipos y y como el efecto de CAP afecta la mejora educativa son temas centrales que ayudan a explicar que aspectos fomentan la confianza en los equipos de trabajo y que se conoce de la confianza entre los líderes escolares. Algunos de los 9 textos seleccionados son *Comunidades*

*de Aprendizaje Profesional* (2019), *¿Qué sabemos sobre el liderazgo educativo?* (2009), *El Mejoramiento de la Escuela: Líneas Actuales de Investigación* (2017) y *Comunidades Docentes de Aprendizaje, Formación del Profesorado y Mejora de la Educación* (2009). Estos textos establecen la base para entender la importancia de la confianza en el ámbito escolar y como estos puntos deberían ser considerados por los líderes para generar mejoras en sus establecimientos.

Por lo tanto, esta investigación establece en total, de los 15 textos seleccionados originalmente, 10 textos principales, con los cuales se intentarán responder las preguntas de investigación en los hallazgos correspondientes.

Esta investigación organizará la información en los hallazgos en base a los siguientes temas:

**Definiciones De Confianza:** se entregarán definiciones para entender que abarca y como se relaciona con el ámbito de la educación.

**Desconfianza:** como se explicó anteriormente, este tema se desarrolla en la bibliografía seleccionada, pero se selecciona información que sea relevante en torno a como el líder puede generar este valor en su gestión o falta de ésta.

**Confianza Y El Rol Del Líder Escolar:** se enfoca específicamente en el líder educativo.

**Factores Que Favorecen La Confianza:** en esta sección se seleccionan el apoyo, el respeto, el trabajo en equipo, y la colaboración.

**Comunidades De Aprendizaje Y La Generación De Confianza:** en esta sección se da referencia directa a como ambos temas se relacionan en el ámbito educativo.

**Comunidades De Aprendizaje y El Rol Del Líder:** en el problema identificado se establece un

problema en el rol del líder y su falta de involucramiento en las decisiones pedagógicas, por lo que se deja una sección aparte para focalizar el rol del líder directamente a las comunidades de aprendizaje.

**Características De La CAP:** esta sección se divide en recopilación de la información, reflexión de la práctica docente y reconocimiento y desarrollo del profesorado.

**Las CAP Y La Mejora Pedagógica:** se brinda el enfoque que también provee las comunidades de aprendizaje, tema también presente en el problema identificado.

Luego de los hallazgos, se presenta un marco conceptual esquemático que está enfocado en responder ambas preguntas de investigación. Luego de eso, se presentan las conclusiones, reflexión profesional e implicancias para la práctica, cerrando finalmente con la bibliografía.

Es lo que se desarrollará en las siguientes páginas de esta investigación.

## HALLAZGOS

Dentro de esta sección se podrá encontrar la información recopilada relacionada a lo que se conoce de la generación de la confianza en los líderes escolares, y que factores favorecen la generación de la confianza en los equipos de trabajo. Para ello, se establecerán temas referentes tales como la confianza y las comunidades de aprendizaje, que irán guiando la información para la entrega de la respuesta a las preguntas de esta investigación.

### Definiciones De Confianza

Para entender lo que la confianza abarca, hay que definirla. En este aspecto podríamos seguir lo que indica MacBeath (2007):

una combinación de respeto escucha y valoración de las visiones de los demás: respeto personal, relaciones personales íntimas y sostenidas, que son la sustancia misma de las relaciones profesionales; idoneidad competente, capacidad de producir los resultados deseados en las relaciones con los demás; e integridad personal, confiabilidad y honestidad en la concurrencia humana (p.60).

Esta definición involucra valores como el respeto, confiabilidad y honestidad, que están relacionados entre sí. Por lo tanto, estos factores son clave para la existencia y generación de la confianza. La confianza no subsiste por sí sola: está relacionada directamente con otros valores que deben estar presentes para considerar que se han establecido lazos de confianza. La ausencia de estos valores puede indicar que la confianza no se ha desarrollado en algún equipo de trabajo, o que simplemente no existe dentro del mismo.

Barraza y Carrasco (2020) aportan a la definición anterior un aspecto diferente, los

cuales definen a la confianza como un fenómeno multidimensional, que se comparte entre las personas que están envueltas en los equipos de trabajo. También se menciona que la confianza es diferente entre la que se tiene en las capacidades profesionales de los miembros del equipo, de la que se tiene en las personas en el ámbito afectivo (p.370,371). En otras palabras, la confianza que una persona puede sentir en un contexto educativo es dividida en los distintos actores del establecimiento, siendo estos estudiantes, profesores y/o director de establecimiento. Cada uno de ellos tiene distintos tipos de interacción, las cuales van determinando el grado de confianza que se forja. Particularmente en el caso de los profesores y el líder, hay una relación especial, ya que la confianza que estas personas pueden sentir puede variar entre el aspecto profesional y el personal o afectivo. Este hecho afecta directamente las relaciones que pueden surgir entre estos dos actores, siendo preocupación del líder, fomentar la generación de confianza en su equipo.

En el caso de Conejeros et al. (2010, p.31), define la confianza como “una apuesta hecha en el presente, hacia el futuro y fundamentada en el pasado” (Como se citó en Abarca, 2004, p.63). Por lo que la confianza que surja entre el líder y docentes depende de que se conozcan y tengan un trabajo o meta que hacer hacia el futuro, y que, para hacerlo, tengan que demostrar confianza en el presente. Conejeros et al. también comenta que es “un concepto dinámico: varía en el tiempo, se desarrolla, se construye, declina e incluso vuelve a aparecer ..., pues las relaciones se transforman en el tiempo” (p.32). Lo cual lleva a establecer que, la confianza se puede generar; y si la confianza no ha sido establecida en un equipo de trabajo, no significa que no se pueda desarrollar en el futuro.

### **Desconfianza**

Así como la confianza es un valor que depende de otros factores, y se puede desarrollar en el tiempo, también nuestras acciones pueden desarrollar un sentimiento opuesto: la desconfianza. Si quisiéramos poner esto en contexto, Bellei et al. (2015) relatan que, dentro de

ciertos contextos educativos, autoridades municipales habían realizado ajustes de sueldos y cambios en la planta docente, sin consultar a los directivos de los mismos establecimientos. Los resultados de estos hechos fue que hubo un “quiebre en las confianzas internas” en esas instituciones, afectando el compromiso del equipo docente hacia el proyecto educativo (p.85).

Este ejemplo refleja que las decisiones que se toman en una institución pueden afectar las relaciones interpersonales que se desarrollan en la misma. También es digno de mencionar, que el quiebre de confianzas puede generar un clima hostil en las instituciones donde los otros factores antes mencionados como el respeto y la honestidad dejan de estar presentes en la institución. Este clima hostil el que relata Macbeath (2011), que menciona que los docentes están en constante evaluación, debido a la alta exigencia de autoridades superiores que están a cargo de las instituciones. Estas evaluaciones hacen que se destruya “la frágil confianza” que pueda surgir entre los docentes y sus líderes (p.63). Por lo tanto, la confianza puede llegar a transformarse en desconfianza, si no se establecen lazos fuertes de este valor entre los miembros de la comunidad.

Los ejemplos antes mencionados también reflejan lo que denotan Conejeros et al. cuando dicen que “la confianza no existe como pilar del sistema educativo y no se le concede el lugar que debiera tener, se le ve como una tarea aún pendiente y compleja” (p.34). En otras palabras, no se privilegia las relaciones de confianza en las instituciones, donde sostenedores no confían en los directivos, éstos no confían en sus profesores, y éstos no confían en sus estudiantes. Este hecho puede impactar el aula, ya que los equipos docentes no están enseñando a confiar a sus estudiantes, tanto en sus propias capacidades, como en otras personas. Siendo la confianza una pieza fundamental para trabajar en equipo, es fundamental que se visibilice la importancia de la confianza en la estructura de las instituciones educacionales.

Otro punto importante relacionado con el impacto de la confianza en el aula,

mencionado por Conejeros et al. es que “la confianza se constituye en un elemento central de la interpretación y relación con el entorno a nivel cognitivo, emocional, y conductual: la mirada desde la confianza o desconfianza determina nuestro comportamiento en sociedad” (p.39). En otras palabras, la relación que las personas tengan con la confianza, y la capacidad que ellos tengan de generar confianza a su alrededor, determina su comportamiento en la sociedad; no solo en el ámbito escolar, si no que en el resto de la vida de la persona. Si los profesores no son capaces de generar confianza en sus estudiantes, éstos tampoco aprenderán a confiar en sus pares y en el resto de las personas que los rodean, afectando las relaciones interpersonales que pueda establecer siendo personas adultas. Por lo tanto, está dentro del rol del líder que tenga una preocupación respecto a cómo se puede trabajar la confianza en su establecimiento, y como evitar la desconfianza tanto en su persona como en la organización que dirige.

### **Confianza y El Rol del Líder Escolar**

Considerando la confianza y la desconfianza como importantes para institución educativa, se puede establecer que la confianza es un concepto que el líder debe tener en consideración cuando toma decisiones en un su equipo de trabajo. Por lo mismo, es importante conocer que es lo que se conoce de la interacción entre el líder y la confianza.

En el caso de Carrasco y Barraza, dentro de su investigación, entrevistaron a un grupo de líderes, muchos de los cuales llegaron a la conclusión que “gran parte de del impacto de sus prácticas depende de la posibilidad de establecer relaciones desde la confianza” (p.380). En otras palabras, el grado de confianza que el líder demuestre tener en su equipo, impacta la efectividad tanto de los profesores en el aula, como del líder mismo, en la toma de decisiones o en el impulso de mejoras educativas.

En base al mismo punto, Estos autores destacan que “dentro de las últimas décadas... el liderazgo de directoras tiende a estar más focalizado en el cuidado, la confianza y otras

características interpersonales” (p.367). Por lo que la preocupación de los directores en lo interpersonal beneficia la comunidad y su gestión como líder. Conejeros et al. aporta en este sentido que “la confianza genera un clima apto para el aprendizaje, para el diálogo, para resolver conflictos y problemas, para motivar a seguir aprendiendo e innovar. La confianza da seguridad al que enseña y al que aprende, facilita la comunicación y la intersubjetividad entre actores” (p.38). En este caso, estos autores explican que cuando se le brinda confianza a un profesor, este también demostrará confianza en su líder, en su proyecto educativo y en sus estudiantes. También hay que considerar que tanto profesores como líder también son aprendices, por lo que ambos pueden aprender del otro y generar innovación al establecer lazos de confianza y compromiso con los objetivos de la comunidad.

De modo que si un líder quiere establecer confianza en su comunidad debe fortalecer la cultura escolar, tal como dice Leithwood y Rielh (2009) cuando se refiere a las escuelas como una organización donde se debe “desarrollar normas, creencias, actitudes, y valores compartidos, promocionando el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo” (p.28). Si el líder considera la confianza como un aspecto estratégico en su organización, logrará ser un líder efectivo dándoles a sus profesores la guía necesaria para la promoción de sus innovaciones para la institución.

Si un líder tiene vínculos entre su equipo basados en la confianza, éste tiene que ejercer un grupo de acciones que le permita organizar su equipo y demuestre un cierto perfil de liderazgo. En Bellei et al. (2020) se describen estas acciones de la siguiente forma:

Los directivos...hacen importantes esfuerzos por promover la existencia de buenas relaciones con y entre los docentes, tienen una alta valoración de ellos, reconocen sus esfuerzos y son empáticos... todo lo cual da cuenta de la importancia de las habilidades sociales de los líderes escolares para el trabajo con personas y el abordaje de las dimensiones subjetivas de la efectividad y el mejoramiento escolar (p.88).

Dicho de otra forma, el líder debe ejercer un liderazgo que manifieste una preocupación por las relaciones interpersonales que establece con su equipo, demostrando habilidades blandas para el desarrollo de estas relaciones, y analizar como éstas van influyendo su gestión educativa. Su actitud en frente a la generación de confianza es un factor relevante que puede predecir el éxito de su gestión.

### **Factores Que Favorecen La Confianza**

Al definir el rol del líder en el desarrollo de la confianza, es necesario establecer que factores favorecen la generación de esta cualidad en los equipos de trabajo para ser promovidos por parte del líder.

Como se consideró anteriormente, la confianza es una cualidad que se puede generar a pesar de que anteriormente no haya estado presente en un equipo. En respecto a este punto Barraza y Carrasco realizan la distinción entre la confianza y la generación de ésta, explicando el último término como “la expectativa favorable que se tiene, individualmente o como comunidad, respecto al accionar de un tercero o de los miembros de una institución” (p.370). El accionar que estos autores hacen mención es referente a tanto las decisiones que el líder toma, como la actitud con la que confronta las decisiones que se toman en el equipo.

En torno a las actitudes que líder debe demostrar, los autores que forman parte de esta investigación mencionaban variados factores arrojados por sus propias investigaciones. Sin embargo, al agrupar esta información en conjunto, se puede observar que cuatro cualidades en particular son los conceptos que más se repiten dentro de la información adquirida:

**Apoyo.** El MINEDUC (2019) explica que para construir confianzas es crucial “brindar apoyo y contención a quienes expresen preocupaciones o se sientan vulnerables (“4. Construir confianzas, párrafo 7). Al demostrar apoyo en lo emocional las personas sentirán confianza en su líder. Dentro de este punto, también es importante que se brinde apoyo en lo profesional,

para que el equipo se desarrolle y adquiera nuevas habilidades profesionales, tal como indica Leithwood y Leith (p.27), Escudero (2009, p.19) y Bolívar (p. 24).

**Respeto.** Los líderes deben mostrar respeto a su equipo. Escudero dice en este aspecto que el líder debe estar en “la búsqueda y consolidación de un clima basado en el respeto, el reconocimiento y el apoyo al profesorado” (p.19). En otras palabras, el respeto debe ser parte del clima de la organización que administra el líder. Prueba de un clima de respeto es lo que se refiere el Mineduc cuando establece que los equipos de trabajo deben tener un trato cordial entre sus miembros y escucharse activamente (Construir confianzas, párrafo 5). Un líder que quiere fomentar la confianza fomenta el respeto en su organización.

**Trabajo En Equipo.** Si no hay trabajo en equipo no hay apoyo ni respeto que demostrar. Bolívar (2017) se refiere al trabajo en equipo no solo como un generador de confianzas; también es un aspecto que construye capacidades en el equipo: “Construir capacidades se refiere, pues, a proveer oportunidades para que la gente pueda trabajar juntos de modo que promueva su propio desarrollo individual y colectivo en la escuela” (p.12). Un concepto parecido presenta Conejeros et al. cuando explica los indicadores de confianza. Uno de ellos es la asociatividad donde se incluye el trabajo en equipo y entre equipos esencial para construir confianza (p.34).

**Colaboración.** Este valor está muy relacionado con el trabajo equipo, sin embargo, si los equipos de trabajo no colaboran en su quehacer profesional, a pesar de que trabajen en equipo, no se crearán lazos de confianza si los miembros de este no trabajan colaborativamente. Escudero entiende la colaboración como el “trabajo en conjunto y un clima de apertura y confianza para el gobierno del centro y la formación del profesorado” (p.18). En otras palabras, la colaboración no solo debe existir entre pares, sino también entre el líder y su equipo, brindando espacios donde se pueda fomentar la confianza, el trabajo en equipo y el desarrollo profesional docente, para la mejora de sus prácticas. En adición al mismo punto,

Bolívar también explica en este aspecto que dentro del “capital social” que el líder pueda incrementar, debe fomentar “relaciones entre los docentes, basadas en la confianza, la colaboración... el apoyo entre colegas y la ayuda mutua” (p.24). Por lo tanto, todos los factores ya mencionados, el apoyo, el respeto, el trabajo en equipo y la colaboración, están relacionados entre sí y promueven la confianza en los equipos. Si el líder quiere que su organización aumente su confianza, debe fomentar estos factores en conjunto.

### **Comunidades de Aprendizaje y La Generación de Confianza**

Otro factor común incluido en los textos seleccionados que el líder puede aplicar para generar confianza es la instalación de comunidades de aprendizaje profesional o (CAP). Estas comunidades pueden brindar los espacios para mejorar aspectos pedagógicos y también sociales de sus miembros. De hecho, una de las acciones que un líder debe realizar, según Leithwood y Riehl es promover “un sentido de comunidad entre todos los miembros de la escuela, incluidos los estudiantes, los profesores, los familiares y otros” (p.30). Todos los integrantes de la institución educativa deben sentirse parte de una comunidad escolar, ser escuchados y considerados para promover la confianza y el trabajo colaborativo.

Consecuentemente, instalar una comunidad de aprendizaje entrega la posibilidad de brindar a los miembros espacios donde puedan sentirse en un lugar seguro en el que pueden confiar.

En el caso de los profesores, Vaillant (2017) comenta que una de las acciones que los líderes deben realizar en su institución es “favorecer el desarrollo permanente de los docentes y, para ello, es necesaria la creación de comunidades de aprendizaje en las que haya retroalimentación entre los docentes y el liderazgo educativo promueva e institucionalice este tipo de espacios” (p.275). Si el líder promueve la confianza en los equipos estos sentirán apoyo en la parte profesional. En las palabras de Vaillant, si se instala una comunidad de aprendizaje, los profesores tendrán la oportunidad de progresar en su quehacer docente, de desarrollarse profesionalmente y aprender de otros para mejorar sus prácticas.

Para poder lograr lo que Vaillant propone, Bolívar explica como el líder tiene que “crear las condiciones oportunidades y experiencias para el desarrollo de la escuela como una comunidad de aprendizaje estableciendo dispositivos que pueden proporcionar las condiciones que inciten a la mejora continua de modo colectivo” (p.13). Dentro de esas condiciones es forjar lazos de confianza que ayuden a trabajar en conjunto para la mejora. En este caso, el trabajo en la comunidad no se da solo porque el líder dirige su organización estratégicamente, si no que la comunidad, en su conjunto, trabajan para lograr metas comunes.

En respecto al trabajo colaborativo, Barraza y Carrasco establecen que los líderes “potenciará[n] el desarrollo de comunidades solidarias (capacidad de cuidado entre todos) ... [donde] los actores de la comunidad educativa se sienten atendidos y cuidados, es más probable que generen confianza en quien los cuida” (p.375). En otras palabras, la confianza toma forma cuando el equipo se siente cuidado, atendido o escuchado y también cuando se hace parte de la comunidad, ya que todos tienen la labor de cuidar la comunidad. Conejeros et al., comentan que “generar confianza requiere de espacios democráticos de decisión para que los actores del hecho educativo se sientan partícipes” (p.41). Por lo tanto, Si el líder involucra a su equipo en las decisiones, por solo el hecho de que ellos son protagonistas del proceso educativo en el aula, ellos sentirán la tendencia a confiar en él y aflorarán las otras cualidades relacionadas con la generación de confianza: el apoyo, el respeto, el trabajo en equipo y la colaboración.

### **Comunidades De Aprendizaje Y El Rol del Líder**

Acorde al punto anterior, las CAP como generadores de confianza, pueden producir cambios en los equipos de trabajo. Las CAP se pueden definir como “un grupo de profesoras y profesores que se reúnen, de forma periódica, a trabajar colaborativamente para abordar problemáticas asociadas a sus prácticas en el aula” (Ministerio de Educación,2009, p.2). En este caso, el líder facilita los espacios para poder realizar estas reuniones y brinda el foco de

que se quiere mejorar en el aula, para poder discutir entre los equipos cuáles son las prácticas más efectivas.

Debido al mismo punto es importante que “la puesta en marcha de una CAP requiere que el equipo directivo se transforme en impulsor y facilitador a lo largo de todo el proceso de gestación y desarrollo” (Vaillant, 2017, p.276). En otras palabras, el líder debe tomar un rol activo en el desarrollo de la CAP, siendo un facilitador de espacios para discutir entre docentes y para entregar elementos necesarios para el desarrollo tanto de las reuniones en sí, como también de las practicas pedagógicas en el aula. Dentro del rol del líder en la CAP también fue mencionado que debe ser un impulsador, en otras palabras, motivar a su equipo para desarrollar la CAP de forma exitosa.

Dentro de la misma línea, El Ministerio de Educación menciona que “en algunas CAP los directivos también podrían integrarse como participantes, siempre y cuando existan relaciones de suficiente confianza y reciprocidad en el grupo” (1. Apoyo Institucional, párrafo 11). Por lo tanto, es fundamental para el líder, si quiere ser parte de las CAP de su equipo, generar confianzas mediante la misma para poder relacionarse mejor con su equipo. El tener al líder dentro de la CAP también lo haría ser un impulsor del proyecto, fomentando en los docentes el logro de metas y aportando desde su experiencia, que tipo de prácticas se podrían aplicar en el aula que se vinculen mejor al contexto de los estudiantes.

El objetivo de la CAP en cada establecimiento puede variar, ya que cada institución tiene sus propias necesidades. Sin embargo, Escudero establece lo siguiente:

Hay que considerar expresamente en qué y para que se interacciona, en que se cifra la colaboración y cuáles son los contenidos y decisiones acordadas, cuáles son los marcos conceptuales de referencia, los valores y los propósitos que amparan las decisiones concertadas” (p.24).

Si el líder quiere implementar una CAP de forma exitosa, debe proponer metas comunes que los lleven a trabajar en equipo por ellas: la CAP debe tener un propósito fijo, lo cual puede ser de distintas índoles, pero aun así consensuadas con el equipo para que todos se vean involucrados en el proceso.

### **Características De La CAP**

Es importante para que la implementación de la CAP sea un éxito que el líder conozca sus características. Tanto Escudero (2009, p.18) como el Mineduc (2019) denotan las características que tiene una CAP. En base a estos textos, se ha realizado el siguiente resumen:

**Recopilación De Información:** En la CAP, se requiere de información acerca del contexto educativo donde se impartirá: análisis de resultados, metodologías implementadas en el aula, experiencia de profesores, información del alumnado. Toda esta información se analiza en los equipos para poder establecer las metas comunes que serán la guía de trabajo en el equipo.

**Reflexión de La Práctica Docente:** Los participantes de la CAP tienen reuniones donde reflexionan acerca de que prácticas son exitosas. Colaboran entre sí y comparten sus reflexiones para luego aplicar el fruto de esas reuniones en el aula. En base a eso, se realizan cambios en las prácticas pedagógicas siendo éstas supervisadas y evaluadas para la toma de nuevas decisiones.

**Reconocimiento Y Desarrollo Del Profesorado:** Después de haber aplicado las reformas al aula, se evalúa la CAP, y se reconoce el trabajo y logros del equipo docente en su desempeño aplicando lo aprendido en la CAP. Se entregan espacios para que la CAP siga siendo entendida como un sistema de mejora continua, para que los profesores se sigan adquiriendo nuevas prácticas exitosas para aplicar en su contexto.

### **La Mejora Pedagógica a través de la CAP**

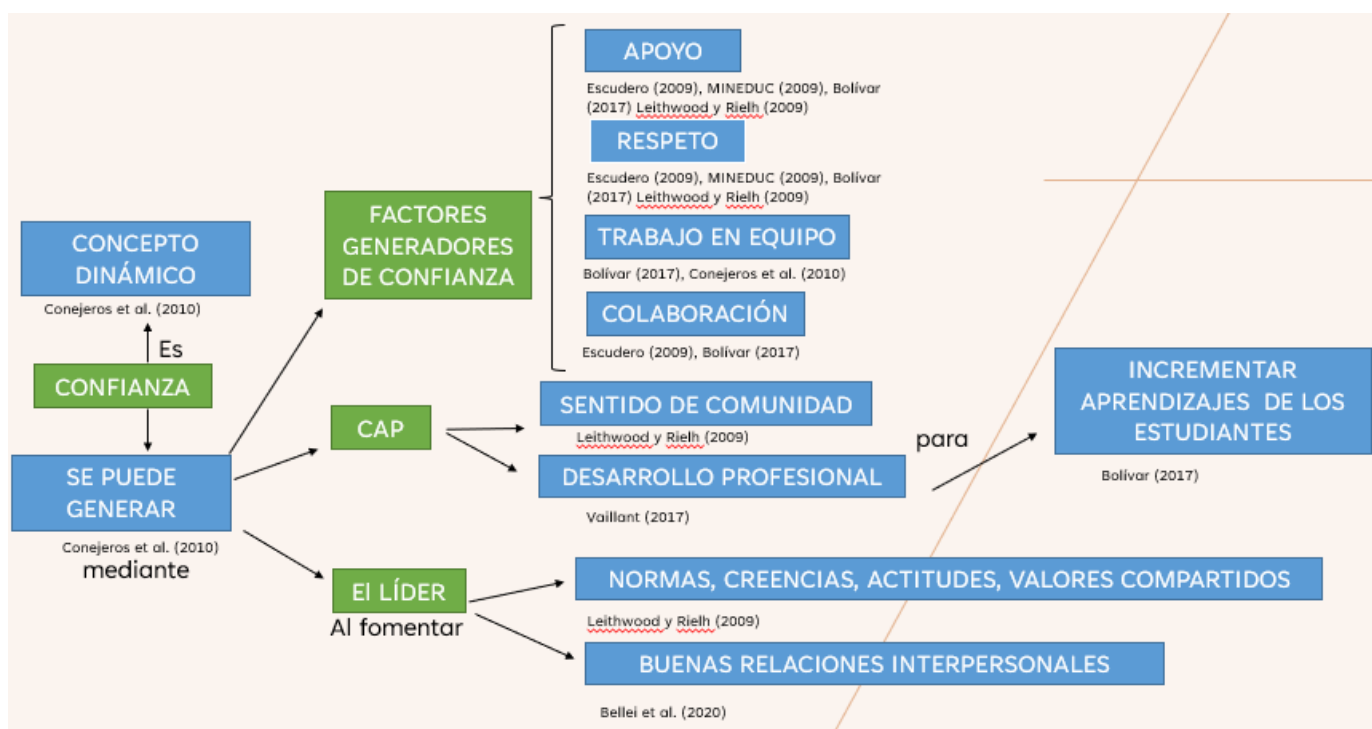
El efecto que se desea lograr con la CAP no es sólo en un aspecto interpersonal, donde se desarrolle la confianza, el apoyo o el trabajo colaborativo; lo que se espera es que este sistema de organización logre la meta también de implementar mejores prácticas en el aula para beneficio de los estudiantes de la institución. He aquí, cuando las metas o el propósito de la CAP lleva a sus integrantes a desarrollar ideas y compartir experiencias que guíen al profesorado hacia la mejora. Bolívar explica este punto, diciendo que las CAP crean “condiciones estructurales para la mejora escolar, empleando el intercambio de las buenas prácticas como medio para el mejoramiento” (p.17). Por tanto, a pesar de que las CAP tengan por objetivo mejorar las relaciones entre los miembros de ésta, también debe tener un propósito académico que impacte directamente el aula.

En consecuencia, para que la CAP sea un éxito dentro de la institución debe involucrar a todos los actores relacionados a la institución. Ya que todos los integrantes de una institución escolar buscan la misma meta común: que los estudiantes obtengan aprendizajes de calidad. Bolívar establece al ser implementada un sistema de organización como la CAP se convierte en “uno de los mejores dispositivos para promover la mejora sostenida en el tiempo, así como para incrementar el aprendizaje de los alumnos” (p.21). En otras palabras, la CAP no es un sistema que se aplique solo una vez para resolver solo una necesidad en particular, sino que es una herramienta que puede ayudar a los equipos de las instituciones educativas a lograr una mejora sostenida en el tiempo.

En resumen, la CAP, como dice Vaillant, “es un medio privilegiado para lograr que los docentes colaboren entre sí y realicen intervenciones adecuadas para que todos los alumnos puedan progresar en sus aprendizajes” (p.286). En otras palabras, es un medio que ayuda tanto a forjar mejores relaciones interpersonales, como a mejorar los resultados académicos de los estudiantes.

## MARCO CONCEPTUAL ESQUEMÁTICO

En la siguiente imagen se presenta la información recopilada en los hallazgos que responden directamente las preguntas de investigación. Se presenta que la confianza es un concepto dinámico, que se puede generar en los equipos de trabajo. Ésta se genera mediante factores generadores de confianza, tales como el apoyo, el respeto, el trabajo en equipo y la colaboración. Otro aspecto generador de confianza son las comunidades de aprendizaje profesional (CAP) ya que generan un sentido de comunidad al desarrollar valores tales como los antes mencionados, y el desarrollo profesional docente, en el cual los docentes trabajan para incrementar los aprendizajes de los estudiantes. El último factor favorecedor de confianza es el líder escolar. Cuando el líder fomenta la confianza en su equipo, es posible crear normas, creencias, actitudes y valores compartidos para fomentar buenas relaciones interpersonales entre los miembros de su equipo.



## **CONCLUSIONES, REFLEXIÓN PROFESIONAL E IMPLICANCIAS PARA LA PRÁCTICA**

Esta investigación ha podido reflejar la importancia de la confianza para el líder escolar. Aunque vivimos en una sociedad donde abunda la desconfianza, se ha probado que la confianza tiene un impacto importante dentro de la comunidad educativa. La confianza impacta las relaciones interpersonales de los miembros del equipo de trabajo y su rendimiento en el aula en cuanto a sus prácticas educativas, lo cual también afecta a los estudiantes y sus resultados académicos. Si el líder promueve generar lazos de confianza en sus equipos, existirá trabajo en equipo de forma colaborativa, respeto y apoyo estableciéndolos como valores comunes en la institución educativa. Generar confianza y sus factores asociados no es cosa de azar, necesita ser gestionado estratégicamente por el líder mediante una visión de un equipo colaborativo, que tengan como objetivo crear estas cualidades en el equipo.

Un ejemplo de este punto son las comunidades de aprendizaje. Un sistema de organización que permite desarrollar la confianza, y los factores generadores de confianza. En adición, las CAP ayudan a las organizaciones a proponerse metas comunes que generan cambios en las prácticas de los docentes y, por consecuencia, mejores resultados en el aula. La CAP permite crear capacidades en el equipo de la institución educativa, brindando oportunidades para que, mediante la confianza, puedan lograr metas comunes y los lazos se fortalezcan. Estas capacidades abren las puertas a la mejora continua de la institución, brindando capacidades al líder para poder realizar mejoras de manera permanente con sus docentes capacitándolos y brindándoles espacios para su desarrollo profesional.

Tal como se ha mencionado en esta investigación, hay líderes escolares que han enfocado su trabajo en la generación de la confianza, siguiendo ciertas perspectivas, tales como la educación positiva, el cuidado u otras. En esta investigación no se profundizó en ese tema, sin embargo, sería interesante conocer más acerca de como estas nuevas perspectivas impactan las instituciones escolares, entorno tanto a líder como a los equipos de trabajo. Sería

importante conocer si mediante estas metodologías se ha desarrollado mejores relaciones interpersonales entre sus miembros y si éstas los ayudan a lograr los resultados académicos esperados.

Relacionado con este punto, sería importante encontrar información referente a la relación entre la confianza y los tipos de liderazgos que más la favorecen. Dentro de la literatura se menciona que el estilo de liderazgo que tome el líder guiará el enfoque de su gestión. Sin embargo, no se relacionaba ninguno de ellos a la confianza directamente. Por lo tanto, podría ser un tema relacionado con esta investigación que brindaría más guía al líder en cuanto a las prácticas que debe realizar para guiar a su equipo hacia la generación de confianza.

También quedó establecido en los hallazgos, el hecho que hay diferencias entre la confianza que se genera entre los grupos de trabajo y la confianza que una persona puede tener en su propio trabajo como profesional. Sería relevante para futuras investigaciones averiguar como la confianza en las propias capacidades de cada docente ayuda a generar mejores prácticas en el aula. Como este punto puede ser desarrollado por el líder, en la perspectiva de las herramientas podría ocupar para gestionar en su institución una mejora referente a la confianza que sienten sus docentes en torno a sus propias prácticas.

Otro aspecto que podría desarrollarse en futuras investigaciones sería una búsqueda de instituciones donde se ha aplicado las CAP tomando en cuenta las que han sido exitosas y las que no lograron implementarlas con buenos resultados. El registro de esas experiencias sería útil para conocer las prácticas que más ayudaron a la generación de confianza dentro de la CAP, como también las que no pudieron lograr concretar lazos de confianza con sus factores asociados. También, sería relevante conocer cual fue el rol que tomó el líder en esas instituciones, las acciones que tomó, como gestionó la CAP en su institución que los llevó a éxito o a la implementación de otros sistemas de organización.

El logro del éxito de la CAP en la institución es lo que se pretende llegar al postularlo dentro del plan de innovación y mejora. Al analizar el problema presente en la institución y revisar la literatura presente en los hallazgos de esta investigación, se puede concluir que las comunidades de aprendizaje pueden ser una solución adecuada para el contexto que se presenta en este establecimiento. Al plantear la CAP se intenta lograr que el líder fomente la generación de confianza en su comunidad, estableciéndolo como algo relevante para su equipo y para su propia práctica, ya que tendrá que demostrar un involucramiento personal, tanto con el equipo docente (que no existe tal involucramiento), como en los aspectos más metodológicos referentes a la práctica pedagógica que se está siguiendo en el establecimiento.

Para que este involucramiento sea evidente en la organización, en primer lugar, se debe explicitar que la mejora en el establecimiento no está generando los resultados esperados debido a la falta de acciones que generen confianza entre los equipos. En otras palabras, si los equipos no mantienen buenas relaciones interpersonales, la mejora se verá estancada, disminuyendo el rendimiento y el compromiso de los profesores en el aula. En segundo lugar, el líder debe gestionar la CAP como una oportunidad para mejorar los resultados académicos. Por lo tanto, el establecimiento de metas en cuanto a lo pedagógico es fundamental para el éxito de la CAP, ya que los cambios que esta institución implementarán serán para beneficio también de los estudiantes, que necesitan también generar confianza en su comunidad y adquirir los aprendizajes académicos necesarios para su desarrollo académico.

En consecuencia, el éxito de este proyecto dependerá de el involucramiento de parte del líder hacia el proyecto, que éste brinde los espacios necesarios para la implementación de la CAP y se logre generar las confianzas que son necesarias en la institución, especialmente entre él y los docentes. Se necesita también plantear metas comunes para los equipos ya que también se quiere lograr en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes. Esta es la base de este proyecto, ya que la CAP ofrece como solución cubrir ambos aspectos: el

interpersonal y el académico.

Dentro de los aspectos que se podrían modificar del proyecto es el tiempo dedicado al mismo. Puede que en un semestre no se logre generar las confianzas necesarias, ya que se deben realizar ciertos cambios de perspectiva dentro del equipo, especialmente en el líder. En consecuencia, se sugiere darle más espacio al proyecto, a lo mejor extenderlo por todo un año escolar y después evaluarlo para ver la efectividad de éste. La confianza es un valor que se puede generar, pero depende de acciones y factores asociados como el respeto y el apoyo. El líder debe ser capaz de entregar también esos valores y así también debe existir reciprocidad de parte de los profesores y eso requiere tiempo. Como el objetivo es que la CAP sea instalada para la mejora continua del establecimiento, lo mejor sería darle más tiempo si es que es necesario para garantizar el éxito de ésta.

En base al párrafo anterior es importante establecer que uno de los obstáculos que pueden surgir en la implementación de la CAP en este establecimiento es precisamente el cambio de creencias. Se estableció en el problema que el líder sigue un liderazgo administrativo y que se niega a trabajar con el equipo docente precisamente por la desconfianza que siente hacia ellos. Si esta perspectiva no cambia, el proyecto podría aplicarse igualmente pero no cumplirá con los objetivos deseados.

Una estrategia que está plasmada en la estructura del proyecto es aplicar una sesión de coaching de habilidades comunicacionales y organizacionales en el equipo directivo para que se genere el cambio de perspectivas deseadas. En este caso, el equipo de gestión (inspectora y jefa de UTP) toman el rol de gestoras y facilitadoras de la CAP para que el líder pueda realizar sus acciones asignadas dentro del proyecto. Por lo mismo, también participan de la sesión de coaching de forma estratégica para denotar que las necesidades no solo recaen en solo una persona, sino que en todo el equipo. Si se logra cambiar las perspectivas de este equipo, el resto del proyecto debería realizarse de acuerdo con lo planeado.

Al aplicarse el plan de innovación de forma exitosa, este establecimiento debería tener una nueva organización. Si se aplicara un diagnóstico, como se realizó al comienzo de esta investigación, éste debería arrojar que los equipos mantienen relaciones de confianza entre ellos. Que la confianza que se ha establecido ha favorecido las prácticas pedagógicas de los docentes y los ha llevado a mejorar sus resultados académicos. Debería estar presentes también los factores generadores de confianza, tales como el respeto, el apoyo, el trabajo en equipo y la colaboración como valores comunes dentro de la institución que éstas se hacen notar dentro del equipo y también hacia los estudiantes del establecimiento, demostrando también ellos recíprocamente los mismos valores.

La CAP debería ser parte de las prácticas frecuentes dentro de la institución, pero no con el mismo objetivo planteado en esta investigación: la confianza debería estar presente en el establecimiento, por lo que las metas de la CAP deberían cubrir otros puntos que se puedan mejorar en el área pedagógica. La idea es que la CAP sea un espacio para trabajar colaborativamente en torno a esas mejoras y que éstas se realicen de forma continua, especialmente porque el contexto puede cambiar eventualmente, generando nuevas necesidades educativas.

En torno al líder, se espera que tenga una nueva visión acerca de su rol en el establecimiento. Se espera que conozca a sus profesores y que confíe en ellos para la gestión de proyectos educativos. También se espera que el líder tenga conocimiento de las prácticas que se están implementando en el aula y que éstas estén basadas en las necesidades de los estudiantes. El líder debería estar involucrado en este aspecto porque así conocerá el contexto de sus estudiantes: las dificultades académicas que tienen, y cuales son los puntos dignos de generar nuevas mejoras. El líder debería ser capaz de trabajar colaborativamente con su equipo, para desarrollar esas mejoras, mediante la CAP, debería ser capaz de guiar a su equipo a enfrentar nuevos desafíos y apoyarlos en su desarrollo profesional docente.

Esta investigación ha implicado una nueva perspectiva de lo que ser un líder en una institución educativa. El liderazgo no debe tener sólo como objetivo lograr metas académicas, si no que abarca mucho más que solo lo pedagógico. Se trata de guiar a el equipo, de llevarlo a desarrollarse en el aspecto profesional y también el personal: influir en ellos para sacar lo mejor que puedan dar. También entrega conocimiento acerca de como las relaciones interpersonales deben ser consideradas por el líder y también ser gestionadas estratégicamente. Si el líder no plantea la generación de la confianza, tampoco surgirá al azar, o no surgirá de la forma que éste la espera. Por lo tanto, es importante capacitarse continuamente referente a estos temas para entregar nuevas habilidades y oportunidades de desarrollo a nuestros docentes.

Actualmente, se está viviendo dentro de una sociedad que usa la desconfianza como un manto protector de las amenazas de este mundo. No se demuestra confianza ni en la autoridad, ni en el ámbito profesional, ni el personal. La confianza se ve como una debilidad, que las personas pueden usar para tomarse atribuciones que no les corresponden. Por lo tanto, sería importante que, en el ámbito educativo, se entreguen perspectivas diferentes a los miembros de las comunidades educativas para ver la confianza como un factor de cambio en la sociedad. Sería interesante que los líderes escolares puedan reflejar y gestionar actividades de generación de confianza para todos los miembros de su comunidad, ya que, al ser seres sociales, todos necesitamos brindar confianza a otros y también tener confianza en nosotros mismos tanto en el ámbito profesional como en el profesional.

En consecuencia, se necesita más líderes escolares que generen cambios en estos aspectos. Líderes que se preocupen por las relaciones interpersonales que surgen en su comunidad y que los lleve a ser personas integrales y completas que aporten confianza a esta sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Calidad de la Educación. (2017). *Panorama de la Gestión Escolar. ¿Cómo avanzamos en calidad en las escuelas que más apoyo requieren? Primer informe 2014 • 2015*. R.R. Donnelley Chile Limitada.  
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/4484>
- Barraza, D. y Carrasco, A. (2020). La confianza y el cuidado en el liderazgo escolar de directoras chilenas. *Calidad en la educación*, (53), 364-391.  
<https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n53.830>
- Bellei et al. (2015), Factores y procesos que explican la sostenibilidad de la efectividad educativa. En Bellei et al. (Eds.) *Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después* (pp. 75-100). LOM Ediciones, Santiago.
- Bolívar, A. (2017). El Mejoramiento de la Escuela: Líneas Actuales de Investigación. *Revista Portuguesa De Pedagogia*, (51-2), 5-27. [https://doi.org/10.14195/1647-8614\\_51-2\\_1](https://doi.org/10.14195/1647-8614_51-2_1)
- Conejeros et al. (2010). Confianza: un valor necesario y ausente en la educación chilena. *Perfiles educativos*, 32(129), 30-46. Recuperado en 29 de mayo de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982010000300003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982010000300003&lng=es&tlng=es)
- Escudero Muñoz, J.M. (2008) Comunidades docentes de aprendizaje, formación del profesorado y mejora de la educación. *Agora para la EF y el Deporte*. (10) pp. 7-31  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3048583.pdf>
- Leithwood, K. y Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre el liderazgo educativo? En Leithwood, K (Ed.). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes a la investigación*. (pp. 17-33).

Salesianos Impresores S.A, Santiago

MacBeath, J. (2011). El liderazgo como actividad subversiva. En MacBeath, J. (Ed). *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. (pp.55-87). Salesianos Impresores S.A, Santiago.

Mineduc (2019). Comunidades de aprendizaje profesional. Serie Trabajo Colaborativo para el desarrollo profesional.

[https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/04/trabajo-colaborativo\\_marzo2019-1.pdf](https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/04/trabajo-colaborativo_marzo2019-1.pdf)

Quintero, E. (2017). Chapter 1. Developing workplaces where teachers stay, improve, and succeed. En Quintero, E. (Ed.) *Teaching in context: the social side of education reform*. (pp.15-35). Harvard Education Press, Cambridge.

Vaillant, D. (2017). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción. En Weinstein, J. y Muñoz, G. (Eds.) *Mejoramiento y liderazgo en la escuela: once miradas*. (pp. 263-294). Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE), Santiago.