

ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO ACERCA DE LA INFLUENCIA DE LA  
CONFIANZA DE ÉL O LOS DIRECTIVOS EN CARGOS DE LIDERAZGO EN  
LAS ACCIONES Y RESPONSABILIDADES QUE ASUMEN LOS MIEMBROS  
DEL EQUIPO.

POR: CLAUDIA VITALIA RIQUELME MUÑOZ

Tesina presentada a la Facultad de Educación de la Universidad del Desarrollo  
para optar al Grado de Magíster en Dirección y Gestión Escolar.

PROFESOR GUÍA: SRA. MARÍA SOLEDAD ORTÚZAR PÉREZ

2022

SANTIAGO

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **INTRODUCCIÓN**

I.	Resumen .....	1
II.	Antecedente del contexto .....	2

### **DESARROLLO**

III.	Problema Identificado .....	5
IV.	Descripción del Plan de Innovación y Mejora .....	7
V.	Metodología para la revisión bibliográfica .....	10

### **HALLAZGOS Y CONCLUSIONES**

VI.	Descripción de hallazgos en la revisión de literatura.....	11
VII.	Marco Conceptual Esquemático .....	17
VIII.	Conclusiones y reflexiones .....	18

### **BIBLIOGRAFÍA**

## **INTRODUCCIÓN**

### **I. RESUMEN**

La siguiente investigación tiene por objetivo presentar la importancia e impacto que puede generar la confianza relacional en aquellos líderes que la incorporan en sus organizaciones educacionales, tomando en cuenta para ello las facetas y prácticas que facilitan este proceso dentro de la cultura escolar.

Considerando, además el liderazgo distribuido y el trabajo colaborativo como elementos necesarios para lograr el funcionamiento adecuado del equipo directivo junto con los otros estamentos, en los cuales cada uno reconoce su importancia y rol dentro de la institución.

**PALABRAS CLAVES:** confianza, confianza relacional, liderazgo distribuido, equipos directivos.

## **II. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO**

A continuación, se dará información relevante sobre la institución educativa en la cual se trabajará para la construcción de la pregunta de investigación a partir de una debilidad planteada en el diagnóstico realizado para la innovación y mejora de esta.

Cabe mencionar, como presentación general del establecimiento, que es una escuela de lenguaje particular subvencionado gratuito, reconocida oficialmente por el Ministerio de Educación el año 2014, ubicado en un contexto de alta vulnerabilidad de la comuna de La Pintana.

Imparte educación especial del Trastorno Específico del Lenguaje (TEL), con una matrícula de sesenta estudiantes, mantiene un cuerpo docente de dos Educadoras Diferenciales con mención Lenguaje y una profesora de Educación Física (Psicomotricidad), dos Técnicos en Párvulos, además de personal no docente y administrativos, fonoaudiólogo, psicólogo, auxiliar de aseo y secretaría.

Se trabaja con los Planes Programas y las Bases Curriculares de Educación Parvulario, planificando de forma mensual y durante la pandemia se ha entregado una guía mensual manteniendo clases en línea todos los días y complementándose con cápsulas de aprendizajes y actividades físicas y motoras, llevando a cabo cada ámbito y núcleo de aprendizaje, buscando promover educación de calidad en conjunto con la estimulación del lenguaje, para insertar a los alumnos y alumnas a la educación regular en igualdad de condiciones (PEI).

En relación con el liderazgo escolar, el establecimiento posee un equipo directivo pequeño constituido por:

- Sostenedora/administradora, quien tiene como función principal gestionar los recursos financieros y humano de la institución, para el funcionamiento óptimo de la misma.
- Directora, su función sería liderar y dirigir el PEI del establecimiento.
- Jefa técnica pedagógica sus funciones son organizar y coordinar el trabajo técnico pedagógico, que en el caso de este tipo de establecimientos deben estar en correlación el plan de bases curriculares parvularios y el plan específico que corresponde a cada niño y niña, según el diagnóstico dado por la fonoaudióloga.
- Encargado de convivencia escolar, este cargo lo cumple el psicólogo de la escuela y su función es gestionar e implementar el Plan de convivencia y Clima escolar.

Cabe señalar, que quien cumple las funciones de directora y jefa técnica es la misma persona provocando una excesiva multiplicidad de funciones que dificultan el trabajo directivo y técnico pedagógico, ante esta situación se hace necesario distribuir las responsabilidades según rol y funcionamiento, creando así un equipo más eficiente y comprometido.

El liderazgo se encuentra centralizado en la sostenedora/administradora a quien le ha costado, por falta de confianza, entregar completamente el liderazgo que le corresponde ejercer a la directora y por ende esta última, por temor al error y a la negación no realiza acciones de gestión o toma de decisiones que competen a esta función, dedicándose más a sus funciones de jefa técnica.

Lo anterior, ha traído más de una confusión por parte del personal y en la misma directora, quien en muchas ocasiones no sabe cuáles son sus labores y

hasta qué punto puede tomar decisiones sin estar constantemente consultando y recibiendo el apruebo de la sostenedora/administradora.

## **DESARROLLO**

### **III. PROBLEMA IDENTIFICADO**

Al realizar el diagnóstico a la institución educativa se observa una debilidad que genera un problema a nivel de gestión, esto es, que el liderazgo está centralizado en la sostenedora con actividades propias que les corresponden a otros miembros del equipo directivo, así no permite generar un liderazgo distribuido basado en la confianza y que cada miembro pueda cumplir sus roles de forma efectiva, ya que el resto de la comunidad espera que los miembros del equipo sean capaces de resolver problemas y conflictos que involucren a estudiantes y apoderados.

Es importante entender que el liderazgo es un factor decisivo para el mejoramiento de la calidad de la educación, ejerciendo influencia sobre otros individuos, siendo ésta expresada en el plano organizacional. El liderazgo entrega un sentido común al accionar de los miembros, y al funcionar como una guía para el comportamiento, es un mecanismo de gran utilidad para aumentar las probabilidades de comunicación eficaz al interior de la organización (Rodríguez, 2007).

Como lo consignan Ahumada et al. (2008), el trabajo en equipo predice el nivel de confianza y compromiso organizacional, siendo entre otros variables importantes la orientación hacia el equipo directivo, la coordinación de los miembros, el liderazgo y la retroalimentación.

Se hace evidente que la falta de confianza, en este caso por parte de la sostenedora, en otros miembros del equipo directivo no permite crear lazos y espacios que promuevan la misma. Por esta misma razón es importante generar propuestas que posibiliten soluciones a un problema que es más bien a nivel nacional y como señala Peña et al. (2018); Chile ha sido identificado en

diversos estudios de opinión pública como un país marcado por una crisis de confianza, tanto en las instituciones como en las personas.

La teoría señala que la importancia de la confianza en las instituciones educativas crea mayor disposición a innovar, aprender de forma continua, un mayor compromiso con la comunidad y de apertura al cambio (Fink, 2016). El desarrollo de planes que permitan mejorar y cimentar la confianza en la organización es fundamental para poder contribuir a una dinámica propia y que pueda beneficiar de manera innovadora y continua. Además de existir una correlación directa entre los niveles de confianza al interior de la comunidad y el mejoramiento escolar. Una comunidad no se puede construir sin un tejido social atravesado por la confianza (López, 2010).

A partir de lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación *¿Cómo influye la confianza de él o los directivos en cargos de liderazgos en las acciones y responsabilidades que asumen los miembros del equipo?*

Entendiendo que la confianza es un fenómeno multidimensional (Louis & Murphy, 2017), y no se distribuye de manera única, sino que se comparte entre cada uno de los actores que se encuentran en el contexto educativo (Fairholm & Fairholm, 2000).

La confianza debe ser un elemento fundamental para pensar en el desarrollo de las escuelas y en el enfoque de liderazgo y la práctica de este, así se constituyan en un factor relevante en la posibilidad de alcanzar metas.

Es importante que los líderes tengan confianza en los miembros de su equipo, puesto que como señala López (2010) “una organización funcionando como una comunidad solo es posible en la medida en que la confianza se haya convertido en una propiedad de la misma, y así poder articular procesos de desarrollo y mejora a lo largo del tiempo”.

#### **IV. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN O MEJORA**

Considerando el contexto de una escuela de lenguaje con pocos años de existencia, menos de diez años, con un nudo crítico centrado en que el rol del liderazgo se confunde, puesto que la sostenedora realiza actividades que le corresponde a otros miembros del equipo directivo; el problema, que se identifica a partir del diagnóstico realizado, es tener un liderazgo centralizado principalmente en una persona, quien por falta de confianza no distribuye las labores al resto de los miembros del equipo directivo, de esta forma no permite generar un liderazgo distribuido y que cada participante pueda desempeñar sus roles de forma efectiva.

Para generar un Plan de innovación o mejora, luego de reconocer el problema es importante establecer la necesidad a resolver o más bien de mejorar, que sería establecer y generar lazos y espacios de confianzas por parte de la sostenedora, en este caso, hacia los miembros del equipo directivo.

Luego de saber cual es el problema y la necesidad de mejora dentro de la institución es importante establecer desafíos y soluciones para lograr llevar a cabo el plan de innovación y mejora.

Promover estrategias y espacios para establecer un funcionamiento basado en la confianza de los miembros de todo el equipo directivo, y así generar un trabajo colectivo, colaborativo y eficaz, para lograr una mejora continua en el desarrollo de este y de igual forma contribuir al clima y cultura escolar. Ante este desafío se debe pensar en soluciones que deben ser principalmente innovadoras en el desarrollo e implementación de la confianza y a su vez deben ser efectivas, eficientes y adaptables al contexto en el que se llevará a cabo.

Es efectiva, puesto que permite que cada miembro del equipo directivo se pueda focalizar en su quehacer real. Promoviendo el trabajo colaborativo y la distribución de funciones.

Para su eficiencia, requiere que los miembros del equipo directivo realicen sus labores eficientemente, estableciendo objetivos claros según el liderazgo que ejercen. Finalmente, es adaptable a cualquier institución y contexto.

### **Impacto esperado al aplicar el Plan de Innovación**

Se espera que el Plan de Innovación tenga algunos de los siguientes impactos:

- Mejora en los procesos escolares, basados en la confianza relacional, con carácter dinámico y que es enfocada a generar distribución del liderazgo.
- Instaurar confianza como equipo, desarrollando una eficacia colectiva que se refleja en la cultura escolar.
- Establecer confianza en los grupos de personas y sus habilidades, así, existirán mayores niveles de logro académico.
- Los docentes presentan mejor disposición a innovar y aprender de forma continua.
- El aspecto afectivo se convierte en un foco basado en la naturaleza de la confianza y genera una mejora en el clima laboral.
- Mejorar en las comunicaciones, logrando que sean dadas de forma clara y directa por parte de quien corresponda.
- Mayor disposición por parte de la comunidad a un compromiso con la institución.

### **Acciones por ejercer para lograr el Plan de Innovación**

El Plan de Innovación posee varias acciones a realizar por los miembros del equipo directivo, con el fin de lograr establecer lazos de confianza, considerando que ésta es un fenómeno dinámico que opera sistemáticamente *en y a través de* los niveles individual, grupal y organizativo (Tchannen- Moran y Hoy, 2000).

Las acciones por ejecutar serian:

- o Incentivar al desarrollo de pequeñas tareas de confianza, de acuerdo con cada rol a ejercer de los miembros del equipo directivo.
- o Aplicar encuesta de percepción de la confianza dentro del equipo directivo y docentes siendo estas anónimas.
- o Medir a través de evaluaciones en función del tiempo el impacto del liderazgo, entendiendo que este no será inmediato en el tiempo, pero que, al aparecer los niveles de confianza, los resultados serán al alza.
- o Dar espacios a los docentes para la implementación de innovaciones pedagógicas a través de proyectos u otro tipo de acción pedagógica.
- o Descubrir nuevas habilidades a través de salidas recreativas en favor del trabajo en equipo.
- o Promover talleres de sensibilización.
- o Generar encuestas a la comunidad con el fin de conocer la confianza relacional que existe, estas serán voluntarias y anónimas.

## **V. METODOLOGÍA PARA LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Para esta tesina la búsqueda de literatura estuvo basada principalmente en las recomendaciones dadas por una docente del Magíster y otras fueron encontradas en buscadores de internet.

Debido a que el tema planteado en la pregunta de investigación es relativamente nuevo, se hizo un poco más difícil encontrar literatura en español, sin embargo, en inglés la literatura e investigación del tema es más próspera.

Algunas palabras utilizadas en esta búsqueda fueron: liderazgo, liderazgo distribuido, colaboración, cooperación en equipo directivo y confianza en equipos directivos, siendo esta última la con mejor resultados.

Al buscar por confianza en equipos directivos la búsqueda en Google arrojó 15.400.000 resultados, sin embargo, al buscar en Google Académico la búsqueda se reduce a 132.000 resultado y en inglés a 2.700.000 resultados en el mismo buscador. Los resultados están centrados en artículos de revistas de educación e investigaciones que se han realizado hace no más de cinco años, optando principalmente por aquellos que estuvieran relacionados con la confianza relacional y organizacional.

Luego de reconocer aquellos textos que están en relación y son atingentes con el tema de la pregunta de desarrollo para este trabajo, fueron seleccionados, leídos y traducidos según fuese el caso.

Finalmente, se optó por utilizar alrededor de diez textos, sin embargo, también se utilizó referencias aportadas por estos, que contemplan como tema de investigación la confianza relacional en distintos contextos asociados con educación y equipos directivos.

## **HALLAZGOS Y CONCLUSIONES**

### **VI. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS EN LA LITERATURA**

Los hallazgos encontrados han sido organizados de la siguiente manera, primero conceptualizar la confianza relacional, la tipología de la confianza y su incidencia en los procesos de la escuela.

Continuar con la entrega de aquellas prácticas que son facilitadas por la presencia de la confianza, por último se da a conocer aquellos impactos que la confianza puede generar en la comunidad cuando es parte de la cultura escolar.

#### **Definición de confianza relacional**

La palabra confianza es una palabra polisémica con múltiples usos del concepto en la vida cotidiana, así lo señala Lewis y Weirgert (1985)

Se trata de un concepto abstracto que a menudo es usado indistintamente con términos relacionados: credibilidad, confiabilidad o lealtad; y también a que es multidimensional, pues incluye dimensiones cognitivas, emocionales y conductuales.

Como señalan Peña (et al., 2018) la confianza es una dimensión subjetiva en la cual se cimentan las relaciones de los distintos estamentos que conforman las comunidades educativas.

En cuanto a la confianza relacional, nos referimos al concepto basado en que estamos dispuestos a creer que otro cumplirá con obligaciones y expectativas importantes en relación a la tarea de educar, éstas fluctúan según lo que la otra parte hace, resultando fundamental si responde a la confianza depositada o la quiebra (M.Tschannen-Moran, 2014).

Bryck y Schneider (2012), señalan que la confianza relacional es el concepto de reconocer y aprehender el entramado de intercambios sociales entre estudiantes, profesores, directivos y apoderados en un establecimiento escolar.

La confianza es dinámica y un pegamento que permite que todos los estamentos de la comunidad educativa funcionen y logren los procesos y objetivos de enseñanza aprendizaje, las cuales, sin duda, requieren de una estrecha interdependencia, ésta no significa que todos los actores escolares tengan el mismo poder de decisión ni que ejerzan una autoridad equivalente dentro de la organización, sin embargo, reconoce que todos están condicionados por las conductas del otro para lograr el éxito (M.Tschannen-Moran, 2004).

### **Tipología de la confianza**

La confianza es un constructo que nos permite “el intercambio de información, conocimiento e ideas; así como la coordinación de las actividades en ambientes complejos y de incertidumbre” (Gabriela Pino et al., 2018).

Encontramos tres tipos de confianza que nos permite identificar en cual se encuentra la confianza relacional, entendiendo que esta se refiere a la colaboración y el desarrollo de recursos que permitan medir su impacto. Estas son las siguientes:

### **Figura 1**

## *Tipos de Confianza*



*Nota:* Tomado de Confianza Relacional una nueva mirada de la escuela, José Weistein, Universidad Diego Portales.

Se denomina confianza interpersonal aquella que tiene relación con los miembros que poseen un vínculo en común, Fink (2016) señala que uno confía incondicionalmente en su cónyuge, hijos y nietos, así como amigos de larga data, en cuanto Bryk y Schneider (1996) a este tipo de confianza la denominan confianza orgánica. Ésta es más emocional que racional o cognitiva, y si se llega a traicionar es devastador para el individuo.

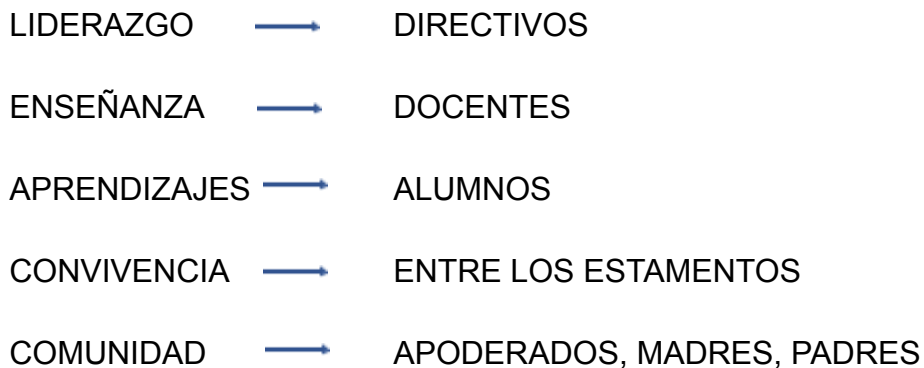
La confianza institucional corresponde aquella que los individuos depositan en las instituciones públicas o gubernamentales. Refiriéndose al grado en que los diversos componentes de una organización continúan confiando en su competencia, integridad y sostenibilidad (Fink, 2016).

Confianza organizacional es aquella que establece el trato entre los miembros de una organización y de la cual comparten las mismas expectativas y objetivos. En este tipo de confianza encontramos el desarrollo de la confianza relacional, la cual permite que se desplieguen comportamientos y actitudes que den cuenta de benevolencia, predictibilidad, competencia, honestidad y apertura (Van Maele, et al., 2014).

### **Incidencia de la confianza en los procesos de la escuela**

La confianza relacional influye en los estamentos que pertenecen a la escuela, y que según el nivel de confianza entre los miembros puedan dar sentido a las iniciativas de cambio (Louis et al., 2009) y así alcanzar logros que se consideran positivos (Louis et al., 2009). Además, la confianza se debe distribuir y compartir entre cada uno de los actores que pertenecen al contexto educativo (Fairholm & Fairholm, 2000).

Esta incidencia o influencias se refleja de la siguiente forma, en la figura 2:



*Nota:* Tomado de Confianza Relacional una nueva mirada de la escuela, José Weistein, Universidad Diego Portales.

Tomando en cuenta que la confianza posibilita la cooperación entre sus miembros e incide consecuentemente en el rendimiento de los estudiantes y en el mejoramiento escolar (Bryk & Schneider, 2002).

### **Prácticas facilitadas por la confianza**

Cuando la confianza relacional se instala en una organización educativa permite que muchas prácticas faciliten el trabajo dentro de la misma, produciendo efectos beneficiosos y positivos para la cultura escolar.

Al existir confianza en una cultura escolar posibilita una mejor distribución del liderazgo, entendiéndolo como “una forma de asignar

responsabilidades y de fomentar un sentido de propiedad, se trata de una conciencia del rol circunscrita a las atribuciones del rol respectivo”(MacBeath,J., 2011). Además, contribuye a que el equipo desarrolle una eficacia colectiva reflejando una colaboración conjunta. Exhibiendo comportamientos y actitudes positivas respecto al trabajo docente (Fink, 2016) y que se necesitan establecer confianzas para crear comunidades profesionales de practicas y que logren sostener procesos de mejora (M.Tschannen Moran & Hoy, 1998).

La confianza crea un “un signo de cercanía y conocimiento recíproco de sus integrantes” (Ahumada et al., 2009) facilitando que esta sea un factor de sociabilización y entendimiento; y que la proyección y transferencia a otros actores de la comunidad contribuyan a desarrollar relaciones y aportes hacia la mejora escolar (Carrasco y Barraza, 2020).

Para Robinson (2010), la confianza relacional refleja el grado en que los miembros que desempeñan un conjunto de funciones perciben a los demás, y las expectativas, cumplimiento y obligaciones relacionadas con su rol. La confianza entre cada uno de los miembros es fundamental para el logro de los objetivos que requieren un esfuerzo colectivo.

Sin duda que las practicas facilitadas por la confianza se ven reflejadas en los roles del equipo directivo y la confianza que estos puedan tener entre ellos y en los distintos actores de la comunidad educativa (Ahumada et al., 2008), de esta forma serán capaces de manejar situaciones difíciles y asumir aspectos técnicos para llevar acabo la gestion y el buen funcionamiento del mismo (Ahumada et al., 2009).

### **Impacto en escuelas con confianza**

Los impactos que se logran en un organización educacional en la cual esta presente la confianza relacional la cual actua como un lubricante del

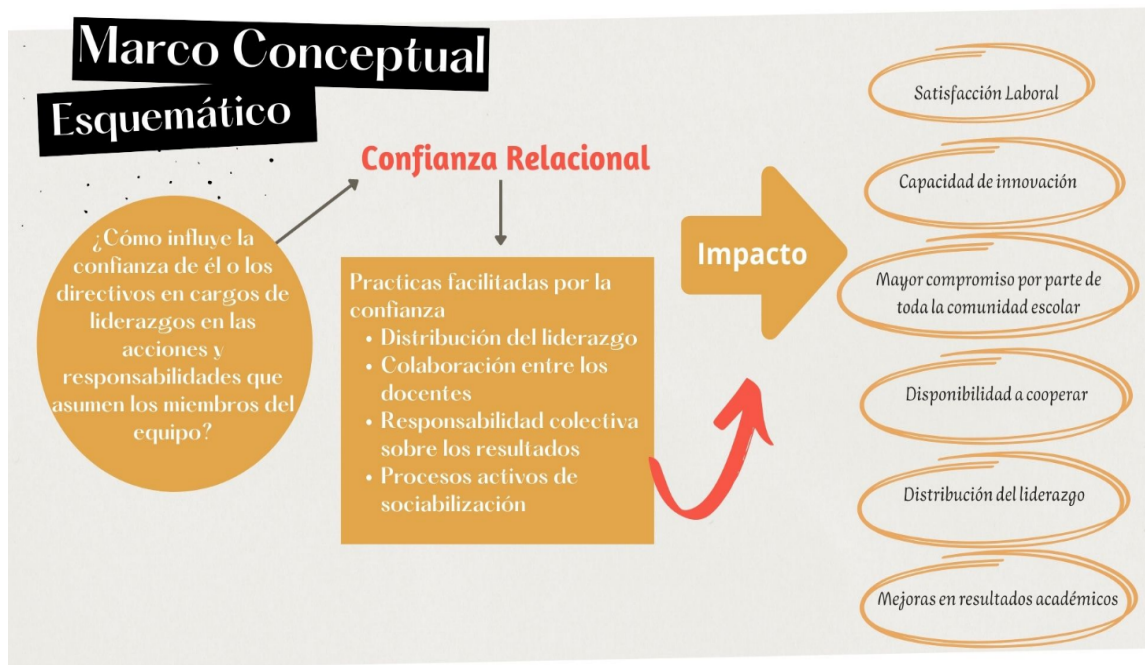
funcionamiento de esta (M.Tschannen.Moran, 2004) son varios e involucran a todos los estamentos.

Es importante considerar que para lograr estos impactos las relaciones de confianza deben estar acompañadas de facetas, como las denomina Tschannen-Moran (2014), estas son: benevolencia, honestidad, apertura, previsibilidad y competencia; y permitan fomentar la comunicación y facilitar la eficiencia de la organización educacional. Al estar presente éstas permiten que la cultura escolar se presente más cohesionada y a su vez proporciona a la comunidad educativa la confianza y seguridad para emprender iniciativas, asumir riesgos y además, estimula el sentido de pertenencia y satisfacción con el trabajo.

Según Ahumada et al.(2008) la confianza permite la relación entre el equipo directivo y el cuerpo docente, y que estos últimos se sientan más empoderados en su contexto laboral y crear lazos interpersonales con mayor sentido de pertenencia con el establecimiento y sus objetivos. Además, Ahumada et al.(2009), plantea que un alto nivel de confianza genera una mayor autonomía para desarrollar tareas, que se reflejan en la relación con el sostenedor.

A su vez la confianza permitirá una mejor distribución de los liderazgos generando ambientes positivos y creando mejoras en las condiciones de enseñanza aprendizaje provocando mayor autonomía en el profesor y una mejora constante en el comportamiento del alumnado, junto con su compromiso y resultados (Day et al, 2010). Esto asociado a lo señalado por la OCDE (2008) en relación a la confianza "...puede incidir directa o indirectamente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, ya que la transparencia de la confianza incide en la motivación, capacidades y condiciones laborales de los docentes, los que a su vez, la transmiten a sus estudiantes en la práctica de aula".

## VII. MARCO CONCEPTUAL ESQUEMÁTICO



Al presentar confianza relacional por parte de él o los líderes a las acciones de su equipo permitirá el desarrollo de prácticas confiables, las cuales serán inductoras de impactos en los diversos estamentos de la comunidad escolar.

La confianza relacional, será entendida como el entendimiento que surge entre los individuos de una organización educacional (Fink, 2016), siendo los

líderes los motivadores de estas prácticas y propulsores de generar confianza entre los miembros del equipo directivo y los distintos actores de la comunidad educativa.

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

A partir de los principales hallazgos encontrados, señalar que cuando existe confianza relacional en una comunidad escolar impartida principalmente por sus líderes hacia la misma, impulsa impactos que generan procesos educativos exitosos, los cuales permiten dar espacio a mayor innovación, compromiso y credibilidad hacia ellos mismos. De igual forma la confianza permitirá una mejor distribución de los liderazgos generando ambientes positivos y creando condiciones de enseñanza y aprendizaje, de esta manera contribuirá a distribuir responsabilidades, según rol y funcionamiento, basados en el liderazgo distribuido entendiéndolo “como algo más democrático, compartido o distribuido entre el conjunto de sus miembros...”(Bolívar,A.,2011).

Al establecerse la confianza relacional tanto en líderes como en equipos directivos, se comprenderán de mejor forma los problemas y de igual modo la resolución de los mismos, desarrollando, conjuntamente, estrategias y prototipos de solución, estableciendo, además, expectativas más altas en función del trabajo realizado y sus resultados

Mientras los equipos de gestión sientan confianza por parte de sus líderes, comprenderán y buscarán el o los cambios hacia la mejora,

puediéndose ejecutar indistintamente de las posibles resistencias que se puedan presentar por parte de otros estamentos de la comunidad educativa.

Existiendo un alto nivel de confianza por parte de los docentes hacia sus líderes, habra una mayor disposición a la innovación y producción, por otra parte se creara un acercamiento y compromiso por parte de los alumnos y sus familias hacia la organización educativa. Las comunidades que cuentan con una alta confianza tienen más posibilidades de mejorar sus resultados académicos.

Sin duda, que las prácticas sugeridas para directivos generadoras de confianza en el docente por Tschannen Moran (2007), son fundamentales para tener un primer paso a conseguirla, estas son:

Construir una visión colectiva que integre y de un sentido compartido a la 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.

Cuando un miembro de la comunidad educativa siente la confianza de su líder la vulnerabilidad ante equivocarse es menor e incluso puede sacar nuevas ideas y reflexiones de este, los cuales serán una nueva oportunidad de mejora.

Al construir culturas con confianza en las cuales la gente se sienta valorada y respetada, tendremos culturas más autónomas y capaces de asumir

riesgos. Por lo anterior, es importante que los líderes transmitan confianza y entreguen apoyo y respeto a los miembros de la comunidad escolar (Leithwood, 2009). Esto mismo crea un desafío para los líderes, que es “nutrir” la cultura de la confianza, no por su propio valor sino más bien por la importancia del rol de mediación en el logro escolar (Tschannen-Moran & Gareis, 2015).

El Marco de la buena dirección y el liderazgo escolar menciona como principio que el líder “Transmite y genera confianza a través de su comportamiento, facilitando y promoviendo relaciones positivas y de colaboración eficaz entre los miembros de su comunidad” (Mineduc, 2015)

La literatura que se presenta en los hallazgos dan respuesta a la pregunta de esta investigación, dejando en evidencia que la confianza debe ser fomentada por los líderes de las organizaciones educativas o equipos directivos e incrementar la confianza con el personal, las familias y el alumnado (Robinson, 2010) y de esta forma construir culturas cohesionadas que busquen instalar un alto grado de colaboración intra y extra estamento, siendo, además, una cultura adaptativa capaz de innovar frente a las necesidades cambiantes del entorno y aprovechar las oportunidades emergentes (Weinstein, 2017).

El plan de innovación presentado en este trabajo, pretende crear espacios para poder generar y fomentar la confianza relacional y robustecer lazos y relaciones que son necesarios entre los distintos estamentos de la escuela, logrando así, que los impactos señalados por la literatura sean cada vez más visibles en los resultados académicos, en el desarrollo de las relaciones personales y en la seguridad de ejercer los roles según corresponda.

Es importante tener claro que como líder se posee, y se debe ejercer un rol de autoridad que los otros estamentos reconozcan para así tomar decisiones que pueden afectar a toda la comunidad y que todos están condicionados a la verificación de los procesos y objetivos de enseñanza aprendizaje, Fink (2016)

señala que tanto la confianza como la verificación de la misma son claves para la mejora de la escuela.

Finalmente, señalar que la confianza relacional cada vez es más valorada y necesaria en las instituciones educativas, principalmente porque se necesita creer en el otro, darle valor al trabajo profesional y dar seguridad a las funciones realizadas, de tal modo poco a poco se podrá obtener la mejora escolar y que ésta además se convierta en una mejora continua de los aprendizajes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Ahumada, L., Montecinos, C., Campos, V., (2008). Desarrollo y validación de una escala para evaluar el funcionamiento del equipo directivo de los centros educativos. *Interamerican Journal of Psychology*, 228-335.

Ahumada, L., Galdames, S., González, A. & Herrera, P., (2009). El funcionamiento del equipo directivo durante un proceso de autoevaluación institucional en el marco de políticas de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en Chile. *Universitas Psychologica*, 8 (2), 353-369.

Bolívar, A., (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueve el liderazgo docente. *EDUCAR*, 47(2), 253- 275.

Bryck, A. & Schneider, B., (2002). Trust in School: A Core Resource for School Reform. Educational leadership. Russell Sage Foundation, New York.

Carrasco, A., Barraza, D., (2020). La confianza y el cuidado en el liderazgo escolar de directoras chilenas. (53), Santiago.

Day, C., Sammons, P., Harry, A., Hopkins, D., Leithwood, K., Gu, Q. & Brown, E., (2010). Ten Strong Claims for succesful School. Londres: National College for Leadership of School and Childrens Service.

Fairholm, M. & Fairholm, G., (2000). Leadership amid the constraints of Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 102- 109.

Fink, D. (ed), Warren, M., McCulla, N., Salo, P., Sandén, T., Pranckuniene, E., Ruskus, J., Sverdberg, L., Whittinghan, T., Hammonds, C., (2016). *Trust and Verify*. UCL Institute of Education Press.

Hargreaves, A., (2007). *Sustainable profesional learning communities. Professional learning communities: Divergence, depth and dilemas*. Berkshire, UK: Open University Press.

Hattie, J., (2015). *What Works Best in Education: The Politics of Collaborative Expertise*.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. Área de Educación

Lewis, J., Weigert, A., (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63 (4), 957- 985.

López, J., (2010). Confianza. Un patrón emergente de desarrollo y mejora de la escuela. *Revista Iberamericana de Educación*, n°54, 85- 106.

Louis, K., y otros, (2009). The role of Sensemaking and Trust in Developing Distributed Leadership, 157- 180.

Louis, K. & Murphy, J. (2017). Trust, caring and organizational learning: the leader's role. *Journal of Educational Administration*.

MacBeath, J., (2011). Liderazgo distribuido: paradigmas, políticas y paradojas. *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*, 89- 108. Salesianos Impresores.

Ministerio de Educación de Chile, (2015). Marco para una buena dirección y liderazgo escolar de Chile. Recursos Personales.

Ministerio de Educación de Chile, (2016). Informe Final. Estudio de Caracterización de los Equipos Directivos Escolares de Establecimientos Educacionales Subvencionados Urbanos de Chile. FOCUS.

Ministerio de Educacional de Chile, (2019). Guía de Herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos. Confianza. ¿Cómo fortalecer los vínculos al interior del equipo directivo? División de Educación General.

Peña, J., Weinstein, J., Raczynski, D. (2018). Construcción y pérdida de la confianza de docentes: Un análisis de incidentes críticos. Psicoperspectivas 17(1), Valparaíso.

Pino, G., Aguilar, I., Ayala, E., (2018). El papel de la confianza en proyectos de colaboración. Propuesta teórica-metodológica. Economía, sociedad y territorio, 18(58).

Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. (2009). Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. Centro de Estudios de Políticas Prácticas en Educación. 7(3).

Robinson, V., (2010). From instructional leadership to leadership capabilities: empirical findings and methological challenges. Leadership and Policy in School, 9(1), 1- 26.

Rodríguez, D. y Opazo, P., (2007). Comunicaciones en la Organización. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Tschannen-Moran, M., & Hoy, W., (1998). Trust in Schools: A Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.

Tschannen-Moran, M., & Hoy, W., (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 547-593.

Tschannen-Moran, M., (2007). *Educational Leadership. Becoming a Trustworthy Leader.*

Tschannen-Moran, M., (2014). *Trust matters: Leadership for successful school.* Jossey-Bass.

Tschannen-Moran, M. & Gareis, C., (2015). *Principals, trust, and cultivating vibrant school.*

Van Maele, D., Forsyth, P., & Van Houtte, M. (2014). *Trust and school life: The role of trust for learning, teaching, leading, and bridging.*

Weinstein, J. Marfán, J., Muñoz, G., (2012). *¿Colegas y jefes? La visión de los docentes sobre el liderazgo directivo en Chile.* Fundación Chile – CEPPE UC.

Weinstein, J., Muñoz, G., (Eds), (2017). *Liderazgo Educativo en la escuela: once miradas.* Centro del Desarrollo del Liderazgo Educativo, Universidad Diego Portales.

Weistein, J. (29 marzo de 2021). *Potenciando la confianza relacional con el uso de Liderando Escuelas.* (Webinar). *Liderando Escuelas CEDLE.*  
<http://youtu.be/AZeNK1qZUVM>

