



DEG

**División
Educación
General**

**GUÍA DE HERRAMIENTAS PARA
EL DESARROLLO DE RECURSOS
PERSONALES EN EQUIPOS DIRECTIVOS**

6

HERRAMIENTA

CONFIANZA:

¿Cómo fortalecer los
vínculos al interior del
equipo directivo?

¿QUÉ RECURSO PERSONAL SE ESPERA DESARROLLAR?

Esta herramienta tiene como objetivo desarrollar el principio de la **Confianza** en los equipos directivos, entregando orientaciones para promover relaciones positivas y de colaboración eficaz que permitan a los líderes escolares proyectar confianza, junto con identificar estrategias que puedan favorecer el fortalecimiento este tipo de vínculos al interior el equipo directivo, tratándose de uno de los valores fundamentales que guían las prácticas de liderazgo escolar.

La importancia de fomentar este Recurso Personal es que permite al equipo directivo un primer acercamiento a la promoción de una cultura de confianza, que se construye a partir de la interdependencia entre los seres humanos. Por ello, es fundamental que el equipo directivo trabaje en el fortalecimiento de este principio, de manera de otorgar seguridad y generar altas expectativas entre los miembros de la escuela, de manera que se sientan motivados, identificados y se trabaje comprometidamente en pos de la organización.

Se espera que, al finalizar el trabajo con esta herramienta, el equipo directivo pueda:

Conocer orientaciones para promover relaciones positivas y de colaboración eficaz que permitan a los líderes escolares proyectar confianza.

Ejercitar estrategias para construir vínculos de confianza al interior del equipo directivo, profundizando en qué comportamientos centrales promueven y fortalecen la confianza en los equipos directivos escolares.

¿CUÁL ES LA RUTA DE APRENDIZAJE?

En esta herramienta exploraremos los contenidos mediante una secuencia que permitirá consolidar los aprendizajes logrados.



¿CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA?

En esta sección se presentan los pasos o instancias para abordar el trabajo propuesto por esta herramienta, a fin que los equipos directivos puedan anticiparse y planificar su aplicación.



1 Realicen la actividad propuesta en la sección **Conectar** para reflexionar sobre cómo la Confianza contribuye al liderazgo escolar.



2 Revisen la sección **Conocer** para profundizar en la relevancia de la confianza en el liderazgo escolar, y revisar orientaciones para su promoción.



3 Identifiquen, a partir de los resultados de la Herramienta n°5, qué comportamiento clave de la confianza debieran reforzar como equipo directivo.



4 Seleccionen el o los Recursos Prácticos a utilizar a partir del comportamiento clave que requieran o desean trabajar en el equipo **directivo**, en la sección **Practicar**.



5 Reflexionen y sistematicen los aprendizajes logrados en torno al o los comportamientos clave para el desarrollo de la confianza, en la sección **Consolidar**.

Indicaciones generales

- Cada sección de esta herramienta puede ser adaptada y contextualizada según su realidad escolar y los desafíos que enfrenta su equipo directivo.
- Para la realización de algunas actividades puede ser necesario el uso de una pizarra o materiales como papelógrafos, cartulinas, plumones y lápices de colores.
- Para utilizar esta herramienta se recomienda contar con los resultados obtenidos de la aplicación de la Herramienta n° 5, ya que servirán para orientar de mejor manera el uso de los recursos prácticos aquí propuestos.
- La realización efectiva de todas las actividades que propone esta herramienta, puede requerir más de una jornada de reflexión.
- Idealmente se debe disponer de un espacio cómodo y libre de interrupciones que favorezca la reflexión y participación de cada miembro del equipo directivo.

CONECTAR



Para comenzar, en esta sección los invitamos a conectar con sus conocimientos y experiencias previos en relación con el concepto de confianza. El objetivo de esta instancia es que, como equipo directivo, elaboren el significado que otorgan a este principio, de manera que después se contraste la propia interpretación con su definición teórica y desde ahí profundizar en el posterior análisis sobre los comportamientos claves que constituyen este principio.

Lean grupalmente el siguiente texto:

“Hay algo que tiene en común cada individuo, relación, equipo, familia, establecimiento, organización, nación, y civilización, en todas partes del mundo; algo que, si desaparece, acaba con el gobierno más poderoso, el establecimiento más exitoso, el liderazgo más influyente, la amistad más sincera, el carácter más fuerte y el amor más profundo.

En cambio, si se desarrolla y se aprovecha, ese algo, encierra el potencial de generar un éxito y una prosperidad sin paragón en todos los ámbitos de la vida. Sin embargo, es la posibilidad menos comprendida, más descuidada y más subestimada de nuestro tiempo. Ese algo es la Confianza.”

(Adaptación del texto El factor de la Confianza, de Stephen M.R. Covey)

Tal como señala Covey, la confianza es un principio basal en toda relación humana; sin embargo, el autor asume una subestimación respecto de su importancia e impacto. Teniendo en cuenta lo anterior, el equipo directivo puede realizar las siguientes actividades:



1. Tómense algunos minutos para reflexionar individualmente sobre el texto leído y anoten un listado de palabras o frases que asocian a la idea de cómo la confianza contribuye al liderazgo escolar. Luego, comenten con el resto del grupo y vean cuántas de sus anotaciones se repiten.

Respondan la siguiente pregunta:

¿Qué conclusiones sacan a partir de las palabras o frases que definen Confianza para este equipo directivo? ¿Qué rasgos de la confianza más se repiten?

Luego de esta primera aproximación al significado que tiene el concepto de confianza para el equipo directivo, los invitamos a explorar los principales antecedentes teóricos acerca de este Recurso Personal en la sección **Conocer**.



CONOCER



Con el propósito de contextualizar teóricamente los sentidos y conceptos centrales del principio de Confianza, se presenta a continuación una definición del recurso personal y de aquellas orientaciones claves para su desarrollo por parte de los equipos directivos escolares.

1. La confianza: principio a la base del ejercicio directivo

La importancia que tiene el desarrollo de la **Confianza** al interior de los equipos directivos es un tema documentado profusamente por la literatura: en ella se señala que los líderes educativos que transmiten confianza, basan su actuar en entregar apoyo individualizado y respetuoso a los miembros de la comunidad escolar, considerando sus sentimientos y necesidades particulares, escuchando atentamente sus preocupaciones y evitando situaciones arbitrarias (Leithwood, 2009; Bryk y Schneider, 2003). Con ello se transmite a los integrantes del equipo la seguridad de que sus requerimientos, motivaciones o intereses serán atendidos directamente, potenciando de esta manera una relación de confianza de forma recíproca.

Por su parte, existen otros elementos cruciales en la definición de confianza que están propuestos por el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, que define este recurso personal como un principio donde 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. Suscita confianza, por su capacidad de ser creíble profesionalmente, imparcial y respetuoso. Demuestra integridad, coherencia y probidad para alcanzar los objetivos del establecimiento educativo.” (MINEDUC, 2015)

A partir de las definiciones anteriores, es posible señalar que la confianza es un principio complejo, más que en su definición, en su concreción en prácticas cotidianas. Para apoyar en esta tarea, en la próxima sección se presentan nuevamente (*al igual que en la herramienta n°5*) los seis comportamientos centrales que definen la confianza en contextos escolares, esta vez profundizando en ellos desde ejercicios teórico-prácticos.



VULNERABILIDAD

Capacidad de poder depender de otra persona y disposición a ser vulnerable frente a ella, con cierta facilidad y certeza de no ser dañado.



BENEVOLENCIA

Existencia general de buena disposición a proveer apoyo a los otros y a cuidar de su bienestar.



HONESTIDAD

Comportamientos que demuestran integridad de carácter, autenticidad y responsabilización por las propias acciones.



COMPETENCIA

Habilidad de cumplir con una tarea de la forma esperada y conforme a estándares determinados. Es decir, es la certeza en que el trabajo propio y de otros será de calidad.



CUMPLIMIENTO

Realización efectiva de decisiones y promesas; en otras palabras, hacer lo que se dice que se hará.



APERTURA

Disposición a compartir información relevante y permitir la participación de otros en la toma de decisiones, fomentando la colaboración.

(Tschannen-Moran, 2015)

2. Orientaciones para la promoción de la confianza

Se ha visto que un clima positivo en el contexto escolar favorece el desarrollo personal e incide directa o indirectamente en la mejora educativa. El rol de los equipos directivos es relevante, pues el clima interno se proyecta a toda la comunidad educativa.

¿Cómo promover una cultura nutritiva y de confianza al interior del equipo directivo?

En el ámbito escolar se han identificado características propias de los climas nutritivos que, a diferencia de los climas tóxicos, resultan más favorables para las relaciones positivas entre los actores y que permiten una colaboración eficaz (Aron y Milicic, 2000), lo cual ayuda a generar una cultura de confianza al interior de las organizaciones educativas.

Algunas orientaciones para generar una cultura de confianza al interior del equipo directivo son las siguientes:

Valorar las cualidades y aportes de cada persona es clave para el desarrollo de relaciones positivas.

Generar espacios acogedores, de intimidad y reflexión, para que cada uno se sienta parte del equipo, lo que provoca un mayor sentido de identidad.

Considerar continuamente los sentimientos y necesidades particulares de cada integrante del equipo; escuchar con atención sus preocupaciones, evitando situaciones arbitrarias, para que se perciba un clima de justicia, clave para la confianza.

Reconocer los logros de los integrantes del equipo fortalece la riqueza del grupo y el aprendizaje colectivo.

Respetar a cada persona en su dignidad, en su individualidad y en sus diferencias, comunicándoles expresamente a los integrantes que son valiosos.

Promover una actitud apreciativa, valorando el error como parte del proceso de aprendizaje, mostrándose disponible a depender de otro y ser vulnerable sin miedo a ser dañado.

Fomentar y practicar el trabajo en equipo mediante la colaboración y diálogo igualitario, permite que todos se sientan escuchados, valorados y respetados.

Compartir información relevante con el equipo y brindar espacios de participación en la toma de decisiones es clave. Además, la información no solo debe estar disponible, sino que, además, los participantes deben ser proactivos al buscarla.

Abordar constructivamente el enfrentamiento de conflictos, abriendo espacios para la reflexión y el crecimiento personal de todos los integrantes del equipo.

Instalar prácticas cotidianas como celebrar los triunfos, reconocer los avances y pasarlo bien, para instalar la idea de equipos cuyos participantes se cuidan y buscan que el trabajo sea un buen lugar para desarrollarse y convivir.

El humor es clave: reírse de uno mismo y con nuestros compañeros alegra diariamente el lugar de trabajo y hace que las dificultades sean más fáciles de enfrentar.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

3. ¿Por qué es importante que el equipo directivo proyecte confianza?

Un aspecto clave de la confianza del equipo directivo es su permeabilidad hacia otros actores de la comunidad educativa. Por una parte, un liderazgo que transmite confianza hacia los docentes y sus capacidades puede permitirles aventurarse a tomar riesgos e innovar (Leithwood y Riehl, en Anderson, 2010). A su vez, puede incidir directa o indirectamente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, ya que la transferencia de 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 (OCDE, 2008).

Por otra parte, una relación de confianza entre el equipo directivo y los docentes muestra que estos últimos, al sentirse empoderados en su contexto laboral, generan lazos interpersonales más fuertes, provocando un mayor sentido de compromiso con el establecimiento y sus objetivos (Ahumada et al, 2008). Junto con esto, se ha visto que un alto nivel de confianza en estas relaciones genera mayor autonomía para desarrollar tareas (Ahumada et al, 2009).

En suma, la proyección y transferencia de la confianza a otros actores de la comunidad educativa puede contribuir a desarrollar relaciones positivas entre ellos y aportar directa o indirectamente hacia la mejora educativa.



HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

Acuerdos esenciales para el abordaje de la confianza

Para trabajar el desarrollo y fortalecimiento de la confianza, los acuerdos esenciales son de gran importancia, ya que para muchas personas puede ser difícil dialogar sobre determinados temas por sentirse poco preparados, por miedo a posibles consecuencias frente a su opinión, o bien, sentirse confundidas en cómo actuar con real transparencia. Estas tareas no son simples y la confianza es un valor complejo que, para ponerse en práctica, implica un trabajo personal y colectivo en búsqueda de construir una comunidad escolar que promueva un clima escolar nutritivo para todos y todas.

Antes de trabajar en la sección **Practicar**, se sugiere leer en conjunto los siguientes **Acuerdos Esenciales** que permiten facilitar el diálogo durante el uso de esta herramienta:



GENERAR UN CLIMA EMOCIONALMENTE SEGURO

Un ambiente favorable al diálogo genera condiciones para que todos participen por igual, nadie se sienta juzgado y se permita expresar libremente las ideas, opiniones, dudas y confusiones. Para esto, será importante acoger diversos sentimientos, contradicciones o tensiones como parte del proceso de aprendizaje.



RESPECTO A DIVERSAS OPINIONES Y PERSPECTIVAS

Requiere de la disposición para aprender de otros con humildad, sin posicionarse en el rol de expertos o de defensores de la propia verdad. Es posible que en muchas ocasiones el grupo no llegue a consenso, por lo que será importante mantener una actitud de respeto y apertura a la diversidad de ideas; por ejemplo, evitando querer ganar una discusión o imponer un punto de vista.



ESCUCHA ACTIVA Y EMPÁTICA

Implica no solamente escuchar, sino también empatizar y estar abiertos a conectarnos con las experiencias de otros. Cada persona habla y construye sentido desde la propia historia e identidad, por lo que será importante escuchar genuinamente para generar conversaciones honestas y enriquecedoras.



ESTAR PRESENTE

El ritmo escolar suele ser ajetreado y con muchas contingencias; por ello, se sugiere que durante estas sesiones los participantes se comprometan a dejar de lado las distracciones y evitar interrupciones (como el uso del celular y otros factores externos).



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

A continuación, en la sección **Practicar** se presentan recursos prácticos que buscan apoyar el desarrollo y aprendizaje de la confianza en el ejercicio del liderazgo.

PRACTICAR



6
HERRAMIENTA

A partir de las distinciones conceptuales proporcionadas para una mayor comprensión de este principio, y la revisión de los Acuerdos esenciales planteados, se presentan en esta sección recursos prácticos desarrollados para trabajar los seis comportamientos cruciales de la confianza en equipos directivos escolares. Todos ellos están diseñados en pequeñas rutas de aprendizaje que buscan entregar información sobre la importancia de cada comportamiento, y luego dan paso a la ejercitación.

Se propone planificar la aplicación de estos recursos según los resultados obtenidos en la Herramienta 5 - Confianza: comportamientos que fortalecen su desarrollo al interior del equipo directivo, priorizando aquellos que representan un mayor desafío para el equipo directivo.

RECURSO PRÁCTICO n° 1 Vulnerabilidad. liderar mostrando la fragilidad

En caso que el equipo decida ejercitar el comportamiento de la **vulnerabilidad**, realicen este ejercicio para evaluar qué tan cercanos o lejanos se encuentran del despliegue de este comportamiento, reflexionando sobre aquello que cada uno puede hacer para revertir o mejorar su situación. Para ello, ejecuten los siguientes pasos:

PASO 1

Examinen el recurso práctico, dándose tiempo de comentarlo y hacerse preguntas. Luego, definan un moderador que guiará la actividad, anunciará en voz alta el comportamiento a trabajar, e iniciará el ejercicio leyendo los siguientes párrafos:

La vulnerabilidad es un comportamiento que se enfoca en desarrollar la capacidad de depender de otra persona y la disposición a ser vulnerable frente a ella, es decir *mostrar la fragilidad con cierta facilidad y certeza de no ser dañado*. Para ello, es fundamental que el equipo directivo sea capaz de reconocer en la vulnerabilidad el valor de mostrarse humanamente, tanto al interior de su equipo como en la organización, encontrando en la fragilidad una nueva forma de construir vínculos de confianza, generando naturalmente una interdependencia que motiva de manera espontánea la colaboración.

Para el desarrollo de esta característica, es relevante que el equipo directivo comprenda que la debilidad, fragilidad y falta de seguridad, dan paso a nuevas posibilidades; la certeza y perfección tienden a llevar a los equipos directivos por caminos donde se entorpece la comunicación, pues *nadie quiere parecer imperfecto o equivocarse*. Así, mostrarse vulnerable abre nuevas conversaciones, nutre de sensatez y honestidad las relaciones, lo cual tiene como resultado que los líderes vulnerables se convierten en grandes gestores emocionales, más que *superhéroes perfectos*, lo cual redundará en la construcción de vínculos de confianza al interior de su equipo.

CONECTAR

CONOCER

PRACTICAR

CONSOLIDAR

EXTENDER

PASO 2

El moderador solicita a cada participante que describan al equipo una situación en la que creen que se ha presentado la vulnerabilidad al interior del equipo directivo. Mientras tanto, otro participante irá tomando registro de las situaciones en una pizarra o papelógrafo.

PASO 3

Contesten individualmente la siguiente pauta, indicando su respuesta para las distintas situaciones, en que 1 se percibe como más lejana a la vulnerabilidad y 4 se percibe como más cercana a ella.

Situaciones con escasa vulnerabilidad en el liderazgo	1	2	3	4	Situaciones con mayor vulnerabilidad en el liderazgo
Ante una situación difícil, siempre tiene una respuesta.					Ante una situación difícil, reconoce que no siempre sabe la respuesta.
Ante situaciones incómodas, las ignora y sigue trabajando en su tarea.					Ante situaciones incómodas, explicita su molestia y chequea si a alguien más le sucede lo mismo.
No asume sus propios errores; reacciona con vergüenza y temor.					Admite sus propios errores y se asume la experiencia sin vergüenza ni temor.
Se concentra en los errores de otros.					Tolera los errores de otros.
Busca evitar la ambigüedad y la incertidumbre, sin reconocer valor alguno en estas sensaciones.					Asume la ambigüedad y la incertidumbre como sensaciones pasajeras que abren posibilidades.
Ante nuevas situaciones se muestra como una persona tranquila y segura.					Ante nuevas situaciones comparte su miedo e inseguridad.
Aborda con gravedad su rol directivo, comunicando la alta valoración y lo imprescindible de su labor en la cultura escolar.					Aborda con humor su rol directivo, bromea acerca de la sobrevaloración que se otorga a su labor en la cultura escolar.
Se muestra resuelto/a en todas las tareas asociadas a su labor dentro y fuera del establecimiento, compartiendo sus aciertos y éxitos constantemente.					Siempre declara estar en procesos de aprendizaje, compartiendo los errores que ha cometido y los próximos desafíos en su labor dentro y fuera del establecimiento.
Evita pedir y recibir ayuda de otras personas en su labor directiva.					Pide y recibe ayuda de otras personas en su labor directiva.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

PASO 4

Sistematicen grupalmente los resultados, promediando los puntajes obtenidos en cada caso, y completen una nueva pauta que refleje los resultados del equipo. Identifiquen en qué situaciones obtuvieron un nivel de 1 y 2, es decir, en qué situaciones se encuentran más lejanos a la vulnerabilidad y, de estas, seleccionen tres situaciones que les parezcan más relevantes. Anótenlas en la tabla a continuación.

Situaciones de liderazgo lejanas a la vulnerabilidad	¿Qué podemos hacer para cambiar estas situaciones?



PASO 5

Finalmente, el equipo comparte sus reflexiones en un plenario, a partir de las preguntas ¿Cómo aporta la vulnerabilidad al desarrollo de la confianza en nuestro equipo directivo? ¿Qué prácticas de aula lejanas a la vulnerabilidad podrían estar impactando el desarrollo académico y social del estudiantado?

PRACTICAR



6
HERRAMIENTA

RECURSO PRÁCTICO n° 2 Benevolencia Sentirse protegido en la relación con otros

En caso que el equipo decida ejercitar el comportamiento de la **benevolencia**, realicen este ejercicio de atención activa, donde podrán conectarse tanto con su exterior como con su interior, de forma más profunda. Para ello, ejecuten los siguientes pasos:

PASO 1

Examinen el recurso práctico, dándose tiempo de comentarlo y hacerse preguntas. Luego, definan un moderador que guiará la actividad, anunciará en voz alta el comportamiento a trabajar, e iniciará el ejercicio leyendo los siguientes párrafos:

Este comportamiento se enfoca en desarrollar generalizadamente una buena disposición hacia los demás, proveerles apoyo y cuidar de su bienestar, es decir, sentirse protegido/a en las relaciones con otros. Para ello, se hace fundamental que el equipo directivo sea capaz de cultivar permanentemente una actitud apreciativa, afrontar positivamente el día a día, mirar al otro, estar atento a sus necesidades y permitirse momentos de interacción plena con quien tenemos al lado.

Para el desarrollo de la benevolencia, es relevante que el equipo directivo evite funcionar e interactuar en *piloto automático*, es decir, dejar aquellos comportamientos en que las personas se alejan del presente, desconectándose de los sucesos a su alrededor, de sus pensamientos, sentimientos y sensaciones. Por el contrario, los directivos deben tender a estar continuamente conectados tanto con el entorno más próximo, como atento sus propias emociones, pues el bienestar y la conexión consigo mismos conduce a retribuir una buena actitud con otras personas, lo que se traduce en conductas de alegría, gratitud, desencadenando una mejor salud mental.

El siguiente ejercicio responde a una técnica del Mindfulness, término traducido literalmente como “atención plena”. El Mindfulness surge de la mano del Dr. Kabat Zinn, médico y fundador de la Clínica de Reducción del Estrés de la Universidad de Massachusetts en 1979. Esta técnica busca que cada persona logre sintonizar consciente e intencionadamente con lo que está pasando dentro de nosotros y a nuestro alrededor (Deborah Schoeberlein, 2011).



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

PASO 2

Los participantes se reunirán en parejas, para regalarse cinco minutos de meditación. Para ello, cada pareja buscará un lugar tranquilo y silencioso para realizar este ejercicio. Esta meditación puede ser practicada en cualquier postura: recostados, sentados, de pie y hasta caminando, aunque sentado es la opción más recomendada. El ejercicio consistirá en practicar la escucha, es decir, durante los primeros 5 minutos habrá un participante emisor y uno receptor de la información, y luego intercambiarán los roles. Quienes emitan el mensaje deberán susurrar la información en el oído del compañero. El moderador explicará el funcionamiento del ejercicio e indicará el tiempo de duración, que será alrededor de 10 minutos por pareja (5 para cada persona).

Importante:

Siempre sean conscientes de que escuchar plenamente a una persona es un regalo para ambos. Identifiquen las distintas situaciones que suceden en ese espacio de presencia silenciosa.

Agradézcanse internamente (en silencio) la apertura y confianza dadas en el espacio practicado.

Guarden rigurosa confidencialidad sobre lo escuchado y no comenten nada sin permiso del interlocutor.

PASO 3

Para realizar el ejercicio, el participante receptor permanecerá en absoluto silencio y atento a la información recibida, mientras que el participante emisor será guiado por el moderador, quien, durante la meditación, le irá entregando las siguientes instrucciones:

- 1 Presta atención a las emociones presentes en ese instante en tu cuerpo; date tiempo para identificarlas, respirarlas, y preguntarte qué mensajes están tratando de hacerte llegar.
- 2 Toma conciencia de cómo usas el cuerpo para comunicar.
- 3 Comunica cómo te sientes, siendo atento a cómo tu cuerpo transmite de forma coherente los mensajes que le estás expresando al compañero/a.
- 4 Presta especial atención en tu discurso a los momentos de silencio y qué comunicas en esos instantes.
- 5 Al finalizar el relato, o al término del tiempo, da un pequeño aplauso y vuelve a guardar un minuto de silencio, asimila e integra entonces lo que ha comunicado.
- 6 Intercambia rol con tu pareja en absoluto silencio y lleven a cabo los mismos pasos anteriores.

6

HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

PASO 4

Al finalizar el ejercicio, el moderador indicará a cada pareja que respondan individualmente en un papel las siguientes preguntas: ¿Qué necesita tu compañero/a para estar mejor?, ¿cómo te comprometes a apoyarlo/a en lo que necesita? ¿Qué le quieres desear hoy? ¿Qué halago le vas a regalar? Luego, se intercambian los papeles en silencio y vuelven a reunirse con todo el resto del grupo.

PASO 5

Finalmente, el equipo comparte sus reflexiones en un plenario, a partir de las preguntas ¿Cómo impactan las interacciones centradas en la benevolencia y la atención plena en la construcción de vínculos de confianza? ¿Qué acciones personales y grupales podemos realizar para sentirnos protegidos en la relación con otros?

6

HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

RECURSO PRÁCTICO n° 3

Honestidad

Barreras que dificultan la autenticidad

6
HERRAMIENTA

En caso que el equipo decida ejercitar el comportamiento de la **honestidad**, se les invita a que realicen un ejercicio conjunto para identificar todo aquello que facilita y obstaculiza el despliegue de este comportamiento, de forma reflexiva. Para ello, ejecuten los siguientes pasos:

PASO 1

Examinen el recurso práctico, dándose tiempo de comentarlo y hacerse preguntas. Luego, definan un moderador que guiará la actividad, anunciará en voz alta el comportamiento a trabajar, e iniciará el ejercicio leyendo los siguientes párrafos:

Este comportamiento se enfoca en la integridad de carácter, autenticidad y responsabilización por las propias acciones, siendo clave la consistencia entre lo que la persona declara y lo que hace en la realidad (CEDLE, 2017). Para desarrollar este comportamiento, es fundamental que el equipo directivo logre consistencia entre actos y discursos, actuando de manera transparente al asumir sus actos, integrando los errores, con lo cual se consigue aumentar la percepción de honestidad al interior de la comunidad escolar.

El desarrollo de la honestidad es clave para la construcción de confianza pues, en la medida que los equipos directivos se perciben como honestos e íntegros, también son reconocidas sus dinámicas y relaciones basadas en la verdad y en el cumplimiento continuo de sus promesas, y así también son reconocidos los espacios laborales como lugares donde es posible mostrar la propia personalidad y asumir los errores sin miedo a reparos o revanchas por parte de quienes ejercen el liderazgo escolar.

PASO 2

El moderador invita dialogar grupalmente sobre las siguientes preguntas: ¿Qué valor otorgan a la honestidad en este equipo directivo? ¿En qué acciones cotidianas se evidencia la relevancia de la honestidad para este equipo directivo?

PASO 3

El moderador invita a reunirse en pareja, para trabajar en la tabla a continuación, en la cual deberán identificar los facilitadores y obstaculizadores para el desarrollo de la honestidad, presentes tanto al interior del equipo directivo como en su entorno. Se deberá considerar la autenticidad, la integridad y la responsabilización como elementos clave de este comportamiento.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

RASGOS CLAVES DE LA HONESTIDAD				
		...actuemos con autenticidad en nuestra labor?	...actuemos con integridad en nuestra labor?	...actuemos con responsabilización en nuestra labor?
Factores facilitadores u obstaculizadores presentes en el equipo directivo	¿Qué factores facilitan que yo y las personas de mi equipo directivo...			
	¿Qué factores obstaculizan que yo y las personas de mi equipo directivo...			

Con la finalidad de facilitar la realización de este ejercicio, a continuación, se presentan definiciones que esclarecen los rasgos claves de la honestidad.

- **AUTENTICIDAD:** actitud que se expresa en una persona consecuente consigo misma, que demuestra coherencia en su conducta con aquello que piensa y siente.
- **INTEGRIDAD:** actitud que se expresa en una persona con apertura, honestidad, coraje y sabiduría, al examinar críticamente sus actitudes, y creencias personales y profesionales.
- **RESPONSABILIZACIÓN:** actitud que se expresa en una persona que decide conscientemente respecto de sus propias acciones y asume las consecuencias de estas, aún en contextos adversos.

PASO 4

El moderador invita a que cada pareja comparta sus reflexiones con el resto del grupo.

Importante:

En el trabajo con la honestidad es relevante resguardar la confidencialidad sobre la información que se decida compartir en el plenario, así como respetar a quienes no deseen compartir información específica sobre esta actividad.

PASO 5

Finalmente, el equipo comparte sus reflexiones en un plenario, a partir de las preguntas ¿Qué acciones grupales pueden fortalecer los facilitadores identificados para promover la honestidad al interior del equipo directivo? ¿Qué acciones grupales pueden eliminar o disminuir las barreras que nos dificultan el desarrollo de la honestidad?



RECURSO PRÁCTICO n° 4

Apertura

Información para la confianza

6
HERRAMIENTA

En caso que el equipo decida ejercitar el comportamiento de la **apertura**, realicen este ejercicio de reflexión y análisis, donde podrán comprometerse con acciones que fortalezcan la apertura de la información necesaria para construir y mantener la Confianza. Para ello, ejecuten los siguientes pasos:

PASO 1

Examinen el recurso práctico, dándose tiempo de comentarlo y hacerse preguntas. Luego, definan un moderador que guiará la actividad, anunciará en voz alta el comportamiento a trabajar e iniciará el ejercicio leyendo los siguientes párrafos:

Este comportamiento se enfoca en desarrollar la disposición para compartir información relevante y permitir la participación de otros en la toma de decisiones, fomentando la colaboración; dicho en otras palabras, *entregar la información requerida por los demás, sin omitir ni ocultar datos pertinentes y relevantes a la labor que se realiza*. Para ello, es fundamental que los directivos sean capaces de reconocer la importancia de compartir la información, ya que hacerla circular adecuadamente tiene impactos positivos en las organizaciones, ampliando su identidad e inhibiendo rumores en su interior (CEDLE, 2017).

Para el desarrollo de la apertura es relevante que el equipo directivo comprenda que utilizar, compartir y generar información en instancias de interacción con distintos actores de la comunidad, es clave para construir confianza, en la medida que cuando los equipos directivos son más abiertos y accesibles ante las demandas de información, se vuelven más confiables. En contraposición, omitir, esconder y hacer mal uso de la información podría implicar consecuencias negativas para la confianza, generando dificultades importantes para volver a construirla, sobre todo cuando se rompe la confidencialidad al interior del equipo directivo, o bien, desde este hacia el resto de la comunidad escolar.

PASO 2

El moderador invita dialogar grupalmente sobre las siguientes preguntas: ¿Cómo sería llevar a cabo su labor directiva sin tener acceso a la información básica de su establecimiento (por ejemplo, datos de estudiantes, docentes o familias; registro de asistencia, desempeño académico, etc.)?



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

PASO 3

Después de elaborar sus respuestas, el moderador invita a reflexionar grupalmente acerca de la accesibilidad a la información, completando la siguiente tabla:

<p>¿Qué información necesitamos para trabajar y actualmente no tenemos acceso a ella?</p>	<p>¿Qué información podemos compartir para agilizar el trabajo de otros miembros de la comunidad escolar?¹</p>	<p>¿Qué compromiso estamos dispuestos a tomar para que el acceso a la información sea fluido?</p>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

PASO 4

Luego de analizar la accesibilidad a la información a nivel grupal, el moderador pide que grupalmente reflexionen respecto al nivel de participación de los actores de la comunidad en los flujos de información. Para ello, deberán responder las siguientes preguntas:

<p>¿Qué información es clave de compartir en nuestro establecimiento?</p>	<p>¿Quiénes participan en esas instancias? ¿Quiénes nos gustaría que participaran?</p>	<p>¿Qué instancias se debieran crear o modificar para lograr la participación de nuevos actores?</p>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>

1. Cautelar la discreción ante temas personales y/o profesionales que puedan afectar a otras personas.

¿Qué instancias
tenemos en nuestro
establecimiento
para compartir esa
información?

¿Cuál es el nivel de
participación² que
tiene cada actor? ¿Qué
nivel nos gustaría que
tuviesen quienes aún
no participan?

PASO 5

Finalmente, el equipo comparte sus reflexiones en un plenario, a partir de las preguntas ¿Cómo impactan la participación y el acceso a la información a la construcción de vínculos de confianza? ¿Qué acciones –personales y grupales– podemos hacer para estar atentos a que el acceso y la participación no sean una barrera para la construcción de confianza?



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

2. Existen distintos niveles de Participación: informativo, consultivo, propositivo, resolutorio y control de eficacia. Para resolver dudas sobre las definiciones de cada nivel, consulte la Orientación n°4 “Niveles de participación en el contexto escolar”, publicada en la *Guía de orientaciones para liderar procesos participativos en el contexto escolar*, publicada en <https://liderazgoescolar.mineduc.cl>

RECURSO PRÁCTICO n° 5

Cumplimiento

Efectividad en decisiones y promesas

6
HERRAMIENTA

En caso que el equipo decida ejercitar el comportamiento del **cumplimiento**, realicen un dinámico juego de roles, donde podrán analizar y reflexionar acerca de cómo nos comprometemos con el cumplimiento de promesas y peticiones. Para ello, ejecuten los siguientes pasos:

PASO 1

Examinen el recurso práctico, dándose tiempo de comentarlo y hacerse preguntas. Luego, definan un moderador que guiará la actividad, anunciará en voz alta el comportamiento a trabajar e iniciará el ejercicio leyendo los siguientes párrafos:

Este comportamiento apunta al desarrollo o realización efectiva de decisiones y promesas, es decir, *hacer lo que se dice que se hará*. Para cumplirlo, es fundamental que el equipo directivo sea capaz de trabajar estrategias que le ayuden a reconocer y elaborar compromisos entre sus integrantes. Un compromiso se entiende como una declaración verbal que genera y coordina acciones efectivas, en búsqueda de alcanzar tareas y metas comunes.

Para comprender en profundidad el impacto que tiene el cumplimiento en la confianza, es necesario analizar la forma en que se interactúa al interior del equipo directivo al momento de comprometerse a realizar alguna tarea u acción. En este marco, la manera en que se efectúan los requerimientos y las promesas determinará -en muchos casos- el nivel de cumplimiento, lo cual se relaciona con la construcción de vínculos de confianza, pues los equipos que realizan sus decisiones y promesas de manera efectiva, tienen una mayor credibilidad profesional, capacidad que está a la base del principio de confianza.

PASO 2

El moderador solicita a una pareja que salga a representar un diálogo ficticio para ejemplificar al equipo una situación cotidiana donde un participante del equipo *promete* realizar una tarea. Mientras, se pide a otro participante que transcriba (en un papelógrafo o en la pizarra) el diálogo representado. Luego, otra pareja saldrá a representar una situación similar para *requerir* o *pedir* una tarea, registrando nuevamente el diálogo. Finalmente, el moderador invita a reflexionar a partir de las siguientes preguntas: ¿Qué elementos se identifican en el diálogo de la *promesa*? ¿Cuál son las similitudes y diferencias con el diálogo de la *petición*?



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

PASO 3

El moderador indica que trabajarán progresivamente sobre el análisis teórico de promesas y peticiones, para posteriormente avanzar a practicar ambos actos lingüísticos. Luego, se les solicita lean las siguientes definiciones y analicen detenidamente los diagramas:

A. LA PROMESA

La *promesa* es un acto verbal en que una persona se compromete a realizar en el futuro alguna acción, lo que permite planificar de un modo más eficiente las acciones y/o tareas al interior de los equipos de trabajo.

En el acto de la promesa existen dos elementos claves:

Se adquiere un compromiso solo cuando el receptor ha aceptado la promesa formalmente

Por ejemplo, si un profesor envía un correo electrónico a su jefa de UTP prometiendo entregar las planificaciones dentro de tres días, esta promesa se entenderá por aceptada solo cuando la profesional responda el correo o realice alguna acción que explicita al docente que ha aceptado esta propuesta de plazo. En cualquier otro caso no existirá ningún compromiso de cumplir lo prometido.

Quien ha aceptado la promesa tiene la responsabilidad de definir si lo prometido se cumplió o no

Siguiendo el ejemplo anterior, un profesor no puede asumir que por enviar el correo electrónico con las planificaciones, la promesa está cumplida, pues será la jefa de UTP quien debe evaluar y declarar si la entrega está conforme a lo pactado en la promesa, es decir, si se hizo entrega del material dentro del plazo de tres días, teniendo ella la responsabilidad de declarar formalmente al profesor, ya sea por medio de un correo o alguna acción explícita, si la promesa fue o no cumplida satisfactoriamente.

Es relevante considerar que la promesa también considera en su naturaleza una restricción, es decir, al momento de comprometerse en una acción con alguien, se cierra de inmediato la posibilidad de que planifique o gestione esa acción con otra persona, en otro momento o de otra manera. Por ello, con frecuencia las personas evitan comprometerse, buscando mantener un mayor grado de libertad; sin embargo, actuar permanente con falta de compromiso genera desconfianza, lo que impacta negativamente, tanto en la ejecución de tareas como en las relaciones interpersonales (Wolf, 2003).



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

Según el mismo autor, una petición es una acción verbal en que la acción solicitada —si es aceptada— será ejecutada por el receptor para satisfacer una inquietud de quien solicita la petición. En una petición, la responsabilidad de definir si lo solicitado se cumplió o no es del emisor de la solicitud.

B. LA PETICIÓN

En la petición existen dos elementos a considerar:

Se asume una petición solo cuando el receptor ha aceptado el pedido formalmente.

Utilizando el mismo ejemplo anterior, si la jefa de UTP de un establecimiento solicita el envío de las planificaciones dentro de tres días, vía correo electrónico, esta petición se entenderá por aceptada solo cuando el docente responda el correo o realice alguna acción explícita que indique a la jefa de UTP que ha aceptado la solicitud y el plazo. De lo contrario, no existirá ningún compromiso de cumplir con lo solicitado.

Quien ha realizado la petición tiene la responsabilidad de definir si lo solicitado se cumplió o no.

En el caso de la petición, será la jefa de UTP quien debe evaluar y declarar si las planificaciones están conformes a lo pactado y aceptadas según la solicitud, es decir, si se hizo entrega del material dentro del plazo de tres días. Dicha jefatura tiene la responsabilidad de declarar formalmente al profesor —ya sea por medio de un correo o alguna acción explícita— si la solicitud fue o no cumplida satisfactoriamente.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



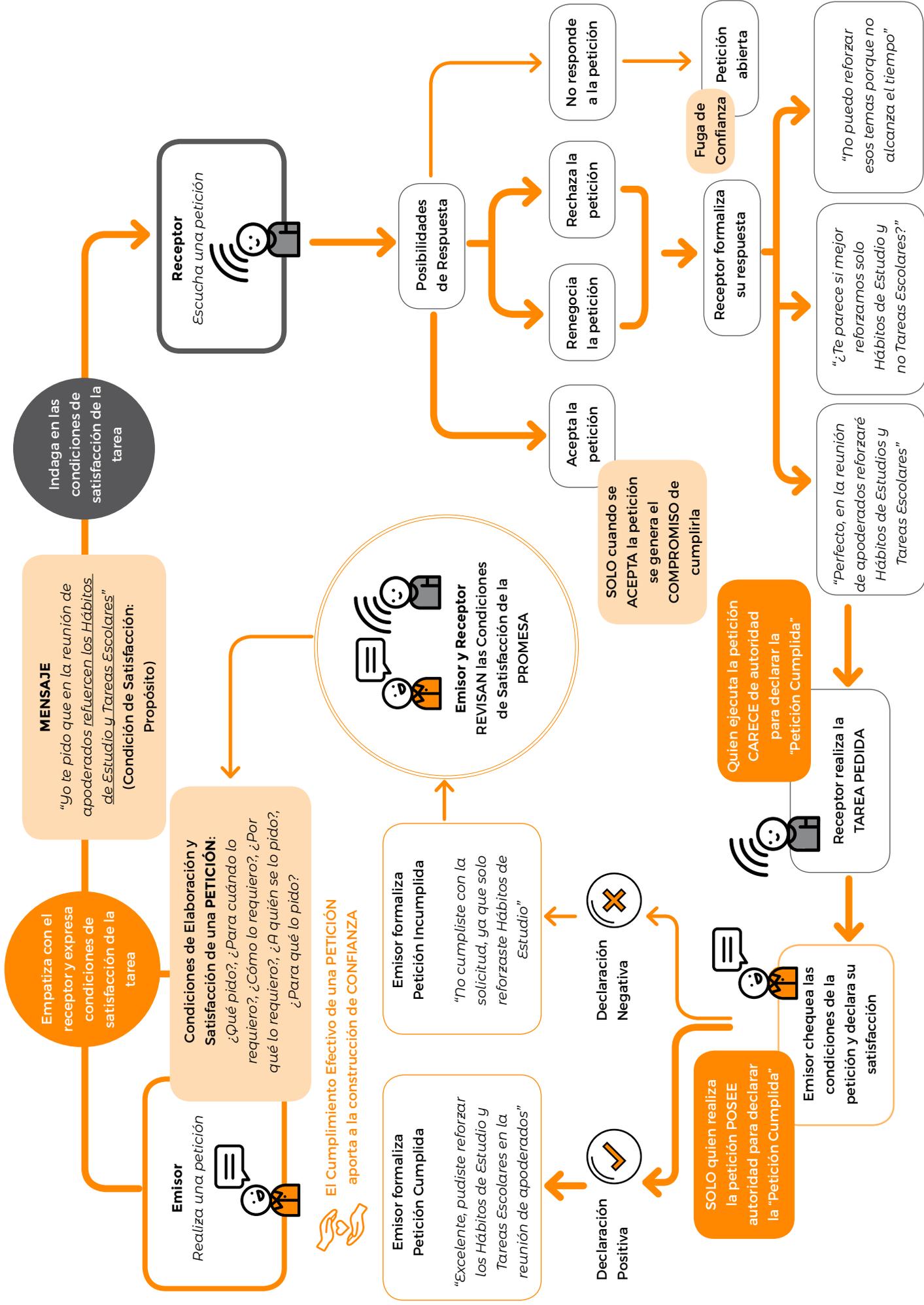
CONSOLIDAR



EXTENDER

En resumen, en el caso de la Promesa, quien la acepta posee la autoridad para declararla como cumplida, es decir, el receptor, mientras que en la Petición será quien realiza el pedido quien debe declarar y formalizar su satisfacción, en este caso el emisor.

¿CÓMO PEDIR UNA TAREA DE MANERA EFECTIVA?



PASO 4

El moderador pide al grupo que se dividan en dos equipos de trabajo: uno de ellos elaborará y representará un diálogo que ejemplifique una petición, considerando los pasos presentados en el diagrama *¿Cómo pedir una tarea de manera efectiva?*, mientras que el otro equipo realizará la misma tarea con una promesa, considerando los pasos presentados en su diagrama respectivo. Luego, se les pide que representen sus diálogos frente al resto del equipo.

PASO 5

Al culminar la representación de las situaciones, el moderador solicita que analicen los contenidos, respondiendo las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las principales diferencias entre la petición efectiva representada y la petición realizada al inicio de la actividad? ¿Cuáles son las principales diferencias entre la promesa inicial y la promesa efectiva representada? Para recoger los aportes del grupo, se pide que un voluntario/a registre en una pizarra o papelógrafo las principales diferencias identificadas.

PASO 6

Finalmente, el equipo comparte sus reflexiones en un plenario, a partir de las preguntas ¿Cómo impactan las diferencias detectadas en la construcción de nuestros vínculos de confianza al interior del equipo y con el resto de la comunidad escolar? ¿Qué acciones personales podrían realizar para modificar de forma definitiva la manera en que prometemos y pedimos las tareas a otros?

6

HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

RECURSO PRÁCTICO n° 6

Competencia

Certeza de calidad en la tarea

6
HERRAMIENTA

En caso que el equipo decida ejercitar el comportamiento de la **apertura**, ejecuten los siguientes pasos:

PASO 1

Examinen el recurso práctico, dándose tiempo de comentarlo y hacerse preguntas. Luego, definan un moderador que guiará la actividad, anunciará en voz alta el comportamiento a trabajar e iniciará el ejercicio leyendo los siguientes párrafos:

Este comportamiento se enfoca en desarrollar la habilidad de cumplir con una tarea de la forma esperada y de acuerdo con estándares apropiados. Es decir, es la certeza en que el trabajo —propio y de otros— será de calidad. Para ello, es fundamental que el equipo directivo sea capaz de reconocer, entre sus integrantes, las capacidades con que el equipo dispone, dónde están sus fortalezas y en qué funcionan bien.

En el trabajo con directivos resulta especialmente provechoso estimular la comprensión y reconocimiento de las capacidades de un equipo desde un enfoque apreciativo, es decir, desde una mirada positiva, indagando en las fortalezas que las personas poseen, a partir de la convicción de que identificar *aquello que funciona* los ayudará a sentar una base desde la cual puedan emprender camino hacia el alcance de cualquier meta propuesta.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

PASO 2

El moderador invita a los participantes a que conecten individualmente con sus capacidades técnicas, respondiendo la siguiente pregunta: *¿Qué habilidades y/o conocimientos he logrado desarrollar en mi labor directiva?* Se debe dar tiempo a los participantes para que elaboren una lista de ideas, escribiendo cada habilidad o conocimiento en un *post-it*.

PASO 3

El moderador indica a los participantes que deben identificar al menos cinco habilidades y conocimientos en cada uno de sus compañeros/as presentes, escribiendo en otro *post-it* sus respuestas a la siguiente pregunta: *¿Qué habilidades y conocimientos ha desarrollado mi compañero en su labor directiva?*

Luego, cada integrante entrega sus papeles a sus compañeros, para así crear un mapeo personal de habilidades y conocimientos personales. Para ello, utilizarán la *Ventana de Johary*, un instrumento que busca ilustrar los procesos de interacción humana, clasificando información según rasgos públicos, ciegos, ocultos y desconocidos.

A continuación, cada participante clasificará tanto las habilidades y capacidades identificadas por sí mismo como las reconocidas por los otros integrantes, usando los siguientes criterios:

RASGOS PÚBLICOS

Se clasificarán como **RASGOS PÚBLICOS** aquellas capacidades profesionales que coinciden tanto en el listado propio como en las características atribuidas por los compañeros.

RASGOS CIEGOS

Se clasificarán como **RASGOS CIEGOS** aquellos que los compañeros han señalado, pero no aparecieron en la lista propia.

RASGOS OCULTOS

Se clasificarán como **RASGOS OCULTOS** aquellos que aparecen solo en el listado propio, pero no en el de los compañeros.

RASGOS DESCONOCIDOS

El resto de **RASGOS DESCONOCIDOS** que no encajen en ninguna categoría, se ubicarán por descarte en el área desconocida.

	Las capacidades y desafíos que TÚ has desarrollado o que aún te quedan por desarrollar	Las capacidades y desafíos que TÚ desconoces que has desarrollado o que aún te quedan por desarrollar
Las capacidades y desafíos que los demás reconocen que has desarrollado o que aún te quedan por desarrollar.	<p>Rasgos públicos Todo lo que se deja ver a los demás sobre nuestras capacidades profesionales.</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Rasgos ciegos Todas las capacidades profesionales que solo los demás ven.</p> <hr/> <hr/> <hr/>
Las capacidades y desafíos que los demás desconocen que has desarrollado o que aún quedan por desarrollar.	<p>Rasgos ocultos Todas las capacidades profesionales que solo TÚ reconoces.</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Rasgos desconocidos Todas las capacidades y desafíos laborales que emergen en el análisis de los otros cuadrantes.</p> <hr/> <hr/> <hr/>



PASO 4

Los integrantes presentarán sus análisis al resto del grupo. Se deberá observar cada ventana con detención, identificando qué habilidades y conocimientos aparecen repetidos para cada rasgo.

PASO 5

Finalmente, el equipo comparte sus reflexiones en un plenario, a partir de las preguntas ¿Cómo aporta este panorama de las habilidades y conocimientos a la construcción de nuestros vínculos de confianza al interior del equipo directivo? ¿Cómo se distribuyen las tareas, cautelando las capacidades y estándares de calidad al interior del equipo directivo? ¿En qué aporta este panorama a la certeza de que el trabajo propio y de los otros será de calidad?

Luego de explorar estos recursos para lograr fortalecer los vínculos de confianza al interior del equipo directivo, en la sección **Consolidar**, se espera reforzar los principales aprendizajes para desarrollar este principio al interior del equipo directivo.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

CONSOLIDAR



Una vez aplicados todos o algunos de los recursos prácticos propuestos por esta herramienta, de manera conjunta, se les invita a reflexionar como equipo en torno a los aprendizajes logrados, los elementos necesarios para desarrollar la confianza en la labor directiva, y los pasos para continuar trabajando este recurso personal.

1. Considerando la experiencia vivida en torno a los comportamientos trabajados en esta herramienta, respondan individualmente y luego compartan en un plenario.

OFRECIMIENTO

¿Qué ofrezco para lograr desarrollar el comportamiento trabajado en mi equipo directivo?

PETICIÓN

¿Qué peticiones solicito para lograr desarrollar el comportamiento trabajado en mi equipo directivo?

COMPROMISO

¿Qué compromisos tomo para lograr desarrollar el comportamiento trabajado en mi equipo directivo?

En esta reflexión final pudieron reconocer los aprendizajes logrados respecto de los ofrecimientos, peticiones y compromisos que cada integrante del equipo directivo hace para alcanzar la construcción de vínculos de confianza.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

IDEAS FUERZA

Para reforzar los contenidos abordados se presenta una síntesis de las ideas principales trabajadas en esta herramienta, alusivas al desarrollo y aprendizaje de los comportamientos claves para el desarrollo de la Confianza al interior de los equipos directivos.

Vulnerabilidad

Comportamiento clave del equipo directivo que desarrolla en las personas la capacidad de poder depender y mostrarse frágiles ante otros integrantes del equipo, perdiendo el miedo a ser dañado.

Benevolencia

Comportamiento clave del equipo directivo, que promueve en las personas la buena disposición, proveyendo apoyos en su labor, promoviendo espacios y prácticas para el bienestar y el autocuidado.

Honestidad

Comportamiento clave del equipo directivo que promueve el ejercicio de la labor directiva desde la integridad de carácter, autenticidad y responsabilización por las propias acciones.

Apertura

Comportamiento clave del equipo directivo que desarrolla en las personas la disposición de acceder y compartir información relevante, junto con permitir la participación y colaboración de otros en la toma de decisiones.

6

HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

Competencia

Comportamiento clave del equipo directivo que desarrolla en las personas la habilidad de cumplir con tareas y acuerdos considerando la estándares de calidad pactados.

Cumplimiento

Comportamiento clave del equipo directivo que promueve entre las personas la realización efectiva de decisiones, peticiones y promesas.

Para finalizar el uso de esta herramienta, cada participante deberá responder sintéticamente la siguiente pregunta:

¿Con qué aprendizaje nos quedamos?



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

EXTENDER

Para profundizar en el principio de Confianza, los invitamos a revisar los distintos materiales de apoyo y referencias bibliográficas presentes en esta sección.



Material audiovisual

- **Escuela de Maestros: La Confianza.** Publicado en el Canal de Youtube Encuentro: <http://bit.ly/videoconfianza>
- **Construyendo Confianza en las Escuelas.** Boletín Informativo de Programa Avanzado en Dirección y Liderazgo Escolar Pontificia Universidad Católica de Chile. Publicado en el Portal Liderazgo Escolar UC: <http://bit.ly/boletinconfianza>



Referencias bibliográficas

- Ahumada Figueroa, L., Montecinos Sanhueza, C., & Sisto Campos, V. (2008). Desarrollo y validación de una escala para evaluar el funcionamiento del equipo directivo de los centros educativos. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(2).
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34- 52. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Arón, A. M., y Milicic, N. (2000). Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar. *Revista Psykhé*, 2(9), 117-123.
- Bryk, A. & Schneider, B. (2003). Trust in Schools: A Core Resource for School Reform. *Educational leadership*, 60(6), 40-45. Recuperado de <http://www.ascd.org/publications/educationalleadership/>
- CEDLE (2017). La Confianza, Factor Clave Para Construir La Buena Escuela. Recuperado de http://cedle.cl/wp-content/uploads/2017/06/PPT_Confianza-y-directores-2017-v2.06.2017.pdf
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago, Chile: Fundación Chile. Área de Educación.
- Schoeberlein, D. R., Sheth, S., & Pareja, A. (2011). *Mindfulness para enseñar y aprender: estrategias prácticas para nuestros maestros y educadores*. Madrid : Neo Person.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies*, 5, 256-276.
- Wolk, L., & Echeverría, R. (2003). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER