



Fondecyt
Fondo Nacional de Desarrollo
Científico y Tecnológico

Proyecto FONDECYT REGULAR N°: 1190657

CONFIANZA DOCENTE Y LIDERAZGO DIRECTIVO

Construcción y pérdida de
confianza docente en directivos

10 de noviembre de 2021



Contexto y presentación del tema de estudio

Investigación Fondecyt N° 1190657:

“Confianza relacional en la Educación Media. Un estudio en liceos públicos científico-humanistas y técnico-profesionales de la región metropolitana”

Objetivo

Determinar el nivel de confianza relacional de los establecimientos públicos de educación media de la Región Metropolitana y los factores que inciden en su desarrollo, así como comprender las diferencias en la confianza relacional según la modalidad Técnico-Profesional o Científico-Humanista.

Fase cuantitativa: encuesta 54 establecimientos

Fase cualitativa: 6 estudios de caso

Estudios de caso

Tres fases

Entrevistas a directivos, docentes y estudiantes



Etapa 2 Fase cualitativa

Objetivos

Identificar las acciones/ prácticas directivas que contribuyen a la construcción y pérdida de confianza de los docentes en sus directivos

DEFINICIONES DE CONFIANZA EN ORGANIZACIONES

Gambetta (1988):

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

Hoy y Kupersmith (1985):

“Confianza es la expectativa de que aquellos en que se ha confiado actuarán resguardando el **interés personal**”

Fukuyama (1995):

“Confianza es la **expectativa** que surge en una comunidad respecto de que sus miembros tendrán una conducta estable, honesta y cooperativa, en la que seguirán las normas compartidas de **comportamiento**”

Mishra (1996):

“Confianza es la **disposición a ser vulnerable** respecto de otra persona en base a la creencia de que esa persona es competente, previsible, abierta y comprometida”

ELEMENTOS CLAVES: EXPECTATIVA DE COOPERACION DEL OTRO, DISPOSICIÓN A SER VULNERABLE, INVOLUCRAMIENTO EN INTERACCIONES

Confianza y escuelas

- Recurso fundamental para organizaciones que requieren alcanzar metas complejas
- Promueve condiciones organizacionales que aumentan la probabilidad que los individuos y las comunidades escolares inicien y sostengan actividades orientadas a la **mejora** (Bryk, & Schneider, 2002; Tschannen-Moran, & Hoy, 2000; Van Maele, Forsyth, & Van Houtte, 2014)
- **Columna vertebral** de las comunidades escolares (Hargreaves).
- **Pegamento y lubricante** del funcionamiento de las organizaciones escolares (Tschannen-Moran, 2014)

Confianza docente en pares y directivos

- Mayor disposición a **innovar en prácticas y aprender de forma continua** (Moolenaar y Slegers, 2010)
- Mayor **compromiso** con la comunidad educativa (Bryk y Schneider, 2002)
- Mayor **apertura al cambio** (Louis, 2007)
- Mayor probabilidad de desplegar **comportamientos y actitudes positivas** respecto a su trabajo (Van Maele et al., 2014)
- Mejor **desempeño colectivo docente** (Hargreaves, & Fullan, 2012)
- Mejores **resultados académicos** de sus estudiantes (Forsyth et al, 2006; Bryk y Schneider, 2002)

Facetas de la confianza

Benevolencia: creencia que tiene una persona de que otra persona (o grupos de personas) **actuará de manera de no perjudicarlo**, resguardando su integridad y bienestar -refiriendo a la **preocupación por el bienestar del otro** (Hoy, & Tschannen-Moran, 1999).

Honestidad: refiere a la **consistencia entre lo que una persona declara y lo que hace**, así como a la aceptación de la responsabilidad por sus acciones (Tschannen-Moran, 2014)

Apertura: refiere al **manejo que se hace de la información**. En la medida en que las personas están abiertas a compartir información, sin ocultarla, pero también a no difundir información confidencial, se vuelven más confiables (Van Maele, Forsyth, & van Houtte, 2014).

Previsibilidad: hace referencia a **la posibilidad que tienen las personas de anticipar las acciones y reacciones del otro**, generando confianza respecto al actuar de éste (Butler, & Cantrell, 1984).

Competencia: remite a la capacidad que demuestran las personas de **comportarse de acuerdo a los estándares demandados por su rol** (Mishra, 1996). Esta dimensión alude tanto a las competencias funcionales y conductuales como a los conocimientos del ejecutante.

Metodología: Técnica de Incidentes Críticos

La técnica de incidentes críticos es un procedimiento que posibilita la investigación de hechos identificados por los propios sujetos como significativos (eventos, procesos y temas), el modo en que fueron manejados y sus consecuencias. El objetivo es lograr el entendimiento del incidente desde la perspectiva de los propios individuos, tomando en consideración los elementos cognitivos, afectivos y de comportamiento allí contenidos (Chell, 2004).

Entrevista no estructurada de incidentes críticos: indagar en incidentes de ganancia y de pérdida de confianza tanto en relación a directivos como a los pares

32 PROFESORES de E. Media: 16 mujeres y 16 hombres

	Modalidad	Matrícula	Planta docente	Índice de clima escolar
Caso 1	HC	1.114	68	75
Caso 2	HC	887	59	66
Caso 3	HC	1.360	96	72
Caso 4	TP	849	69	66
Caso 5	TP	636	64	82
Caso 6	TP	770	60	70

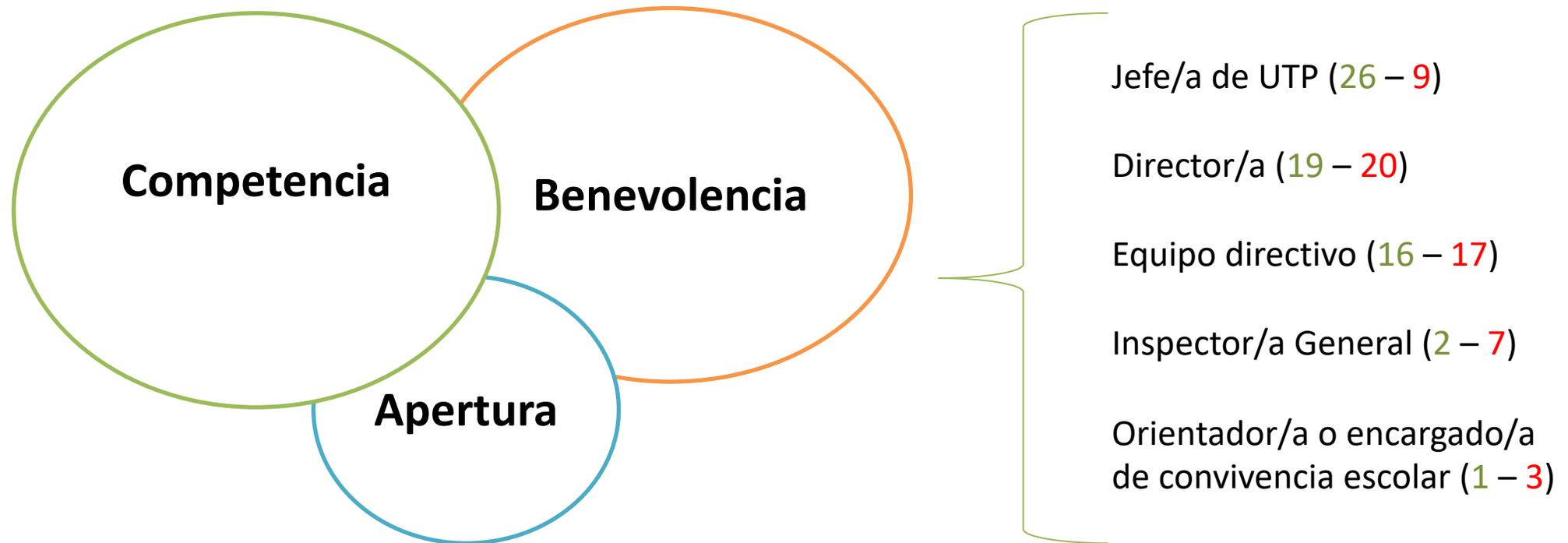
Resultados: Confianza docente en directivos

Incidentes narrados por las y los 32 profesores entrevistados

IC ganancia de confianza docente en directivos	IC pérdida de confianza docente en directivos
42	35
IC ganancia de confianza docente en directivos en <u>pandemia</u>	IC pérdida de confianza docente en directivos en <u>pandemia</u>
22	21
TOTAL	TOTAL
64	56

Resultados: Confianza docente en directivos

Facetas de la confianza aludidas por los docentes al narrar hechos/incidentes de ganancia y pérdida de confianza hacia directivos



Faceta	Aspecto aludido	Actitudes y/ o comportamientos evaluados
Competencia	Eficacia y resolución	<ul style="list-style-type: none"> - Responder rápidamente ante requerimientos de docentes - Otorgar soluciones a problemáticas docentes - Dar respuesta a necesidades de áreas específicas (TP)
	Participación docente/ toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar y escuchar opiniones docentes - Implementar iniciativas e ideas que surgen desde los docentes
	Mediación de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Mediar en conflictos entre docentes y estudiantes/ apoderados - Mediar e interceder en conflictos entre docentes
	Orientación a docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar y retroalimentar a docentes en temas tales como: planificaciones, clases, disciplina de estudiantes, trato con apoderados
	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Dar cuenta de altos conocimientos técnicos y pedagógicos
	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> - Demostrar compromiso con su trabajo

Cuando uno tiene alguna falencia o te cambian el formato, todo de la planificación. Entonces hay cosas que quedan pendiente y él te ayuda... te guía, por ejemplo, para que tu vayas mejorando. (...) aquí te pueden desarmar todo, pero te deja una enseñanza, un aprendizaje. No es como decir pucha, y ahora cómo lo hago, no. Ellos te guían, te hacen una retroalimentación súper buena, donde uno puede aprender de esto.

(Profesor 5, Caso 2)

Sobre todo ahora que hay como apoderados que me hacen perder la paciencia y no respondo inmediatamente porque sé que no puedo responder inmediatamente porque voy a responder mal... sobre todo quejas, quejas con algunos profesores, con algunas notas, de que por qué esto, por qué lo otro, o que no leen las instrucciones, cosas así. entonces ante esa situación respiro un poco, toda esa cuestión y le digo un poco a esta persona (Jefa de UTP) que pasó esto y esto otro y me dice "Ah ya, ok, tranquilo, espérame un ratito y te ayudo". A veces se comunica con los apoderados, o a veces me da tips para abarcar el tema.

(Profesor, Caso 6)

Faceta	Aspecto aludido	Actitudes y/ o comportamientos evaluados
Competencia/ benevolencia	Valoración trabajo docente	- Reconocer el trabajo de los docentes (a través de elogios u otorgando responsabilidades a docentes)
	Actitud en resolución de problemas	- Frente a problemas, buscar soluciones más que culpables
	Flexibilidad	- Otorgar permisos a docentes por asuntos profesionales (cursos, perfeccionamiento extra escuela, etc.)
	Acogida	- Brindar una bienvenida afectuosa y orientadora a docentes nuevos
	Comunicación	- Plantear respetuosamente a docentes directrices y metodologías de trabajo
	Trato justo	- Ejercer un trato equitativo con los docentes, no demostrando preferencias

De repente hacen un llamado así de **Consejo extraordinario de profes** a una oficina, todos los profes, se llenó y estábamos conversando todos... y van y dicen **“Hay una mala noticia, no aparece el libro del octavo X”** Chuta la cuestión **“Y lo hemos buscado, le hemos solicitado a todos los profesores y no aparece en ninguna parte, bla, bla, bla, bla, bla, bla”** No aparece y no aparece y no aparece, y **un colega más viejo, más antiguo** digámoslo así, dice **“Oiga, hay que buscarle solución a esto, mira, hay que buscarle solución, nosotros cuando se han perdido libros hemos llenado entre todos los colegas que les tocaban llenamos otro libro nuevo y lo firmamos y listo se acaba el problema, se timbra y toda la cuestión, se hace un libro nuevo y chao”** Y la jefa de ese tiempo... dice **“No, eso se puede hacer, pero yo no estoy dispuesta a hacerlo, eso no está dentro del marco legal así que no se va a hacer esa cuestión”** “Ah, yapo” Y el libro tiene que aparecer, ya y no apareció, y una colega pregunta **“Bueno ¿Y si no aparece?”** **“Sumario para el profesor”** Y le dice **“¿Qué profesor?”** **“Sumario para el profesor jefe”** Y yo estaba ahí, y me apuntan como el culpable... para mí terrible, bueno, primero, porque te amenazan que te van a echar de la pega, segundo, me sentí muy defraudado porque ni siquiera me avisaron antes, llegué a esa reunión y yo no tenía ni idea que iba a pasar, que iban a decir...

(Profesor 4, Caso 2)

Faceta	Aspecto aludido	Actitudes y/ o comportamientos evaluados
Benevolencia	Apoyo desarrollo profesional docente	<ul style="list-style-type: none"> - Otorgar permisos a docentes por asuntos profesionales (asistencia a cursos o instancias de perfeccionamiento autogestionadas)
	Preocupación por bienestar personal docente	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar apoyo y comprensión frente a situaciones personales de salud y/o familiares - Demostrar preocupación por bienestar docente luego de situaciones conflictivas profesionales - Tomar decisiones y/o medidas considerando aminorar estrés y agobio docente durante este período
	Confianza en docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Demostrar confianza en docentes, sin sospechas - No hacer oídos a comentarios y chismes

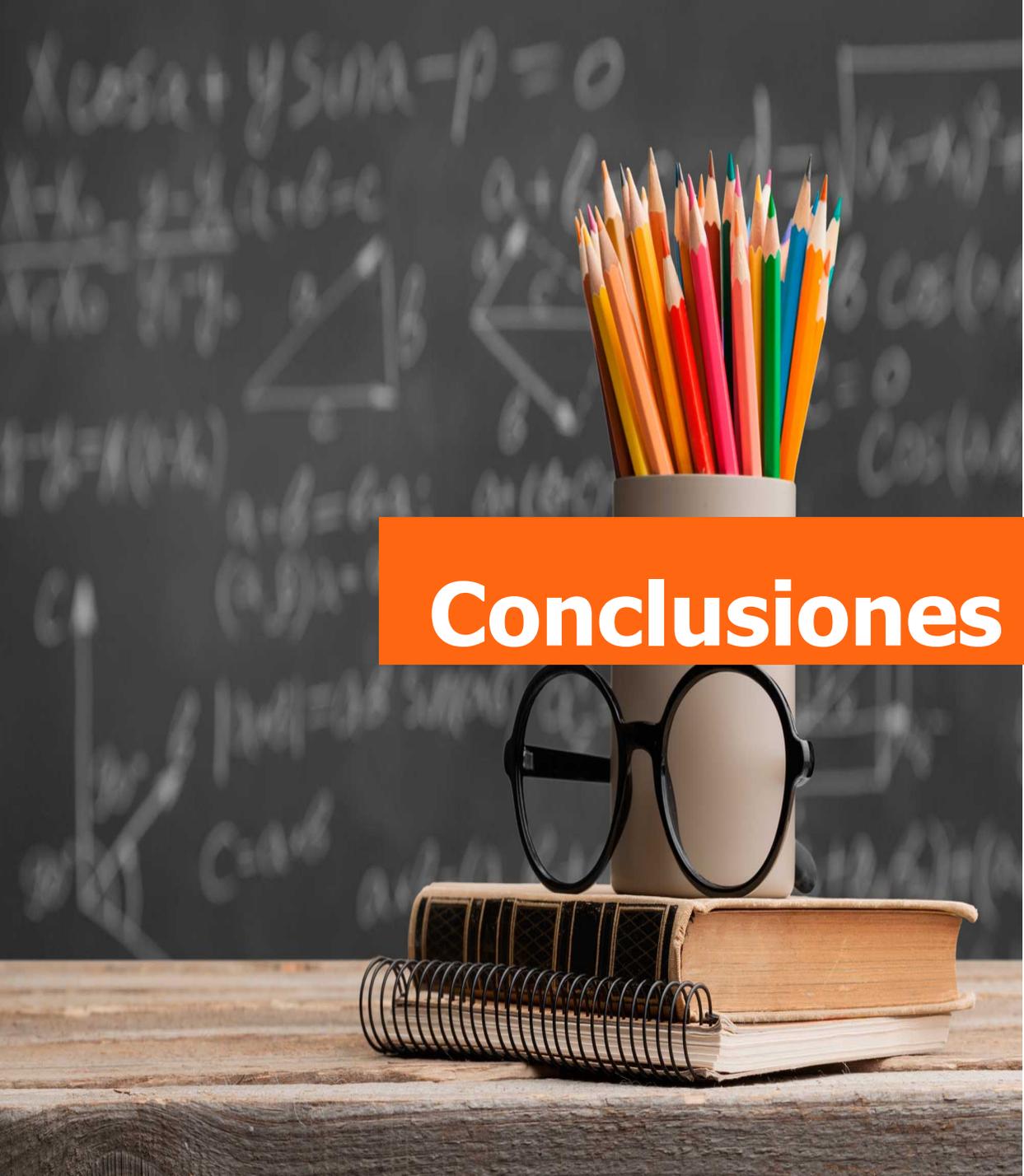
Yo tuve algo muy específico, cuando yo entré a trabajar a este liceo en el año 2017 y yo no sabía que estaba embarazada entonces me enteré como a fines de marzo y para mí fue tremendo porque recién estaba empezando a trabajar

No sabía cómo decirle, pensé que se iba a enojar, no sé, que me iba a retar, que me iba a decir “¿Cómo no avisó?”, qué sé yo, y cuando fui a hablar con ella, fue así como “¿Pero por qué estás tan...?” me dijo así como “¿Por qué estás tan afligida?” bueno, me preguntó primero “¿Tú estás feliz con la noticia?”, le dije “Sí, no sé”, le expliqué que me sentía urgida igual por el trabajo, porque lo iba a dejar antes y ella me dijo “No, pero tranquila, si no es una enfermedad, si tú estás tranquila aquí vas a tener todas las facilidades, tu trabajo te va a estar esperando” y eso para mí, ya ahí como que se formó una relación de confianza, como que muy cercana, muy cercana, muy comprensiva y también muy dispuesta a ayudar

(Profesora 4, Caso 1)

Faceta	Aspecto aludido	Actitudes y/ o comportamientos evaluados
Apertura	Eficacia en comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar de forma transparente y clara a docentes lo esperado respecto a su labor - Aclarar e Informar sobre procedimientos y situaciones particulares
	Confidencialidad	<ul style="list-style-type: none"> - Resguardar confidencialidad de asuntos/problemáticas personales tanto de docentes como de estudiantes

Sobre todo con los problemas personales que uno ve en los cursos, de que uno lo habla directamente con UTP, se toma una decisión y esa decisión se informa al resto de docentes por motivos personales de la estudiante y no se expone más a la estudiante o los estudiantes que... Las problemáticas que puedan estar presentando entonces igual es beneficioso. (Profesora 5, Caso 1)



Conclusiones

- Directivos significativos: Jefes de UTP y Directores
- Los incidentes tienden a concentrarse principalmente en asuntos profesionales más que personales, incluso durante el período de pandemia → Mayor peso faceta de competencia
- Los incidentes y las acciones narradas por los docentes tanto antes como en pandemia tienden a referir a dimensiones y acciones similares.
- Una excepción sin embargo refiere a la narración de más incidentes durante el período de pandemia respecto al proceso de toma de decisiones y el grado de escucha e incidencia de los docentes en el mismo