

¿CÓMO EL LIDERAZGO NEGATIVO DE LOS DIRECTIVOS INCIDE EN LA PÉRDIDA DE CONFIANZA RELACIONAL DE PARTE DE LOS DOCENTES?

UN ANÁLISIS DE INCIDENTES CRÍTICOS EN ESCUELAS Y LICEOS

José Weinstein y Javiera Peña
Universidad Diego Portales

14 de noviembre de 2023



Contexto del estudio

Investigación Fondecyt N° 1150526:

“Confianza relacional en escuelas públicas y privadas subvencionadas. Un estudio en escuelas básicas de la región de Valparaíso

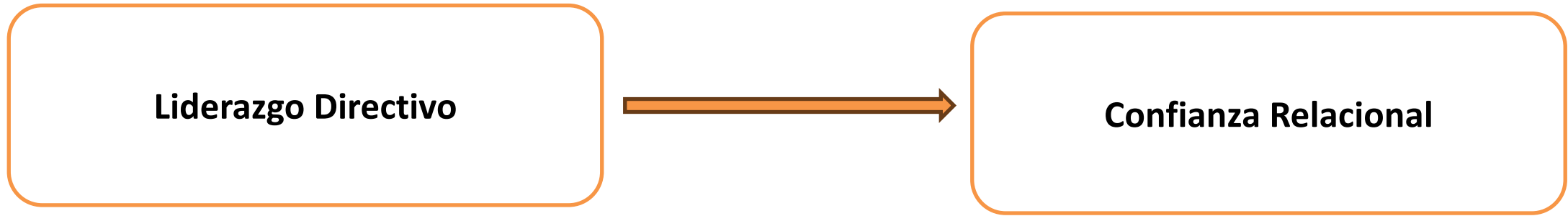
Investigación Fondecyt N° 1190657:

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

¿Cómo se vinculan el liderazgo negativo y la pérdida de confianza docente en sus directivos?

¿Cuáles son las prácticas, acciones y actitudes realizadas por los directivos y directivas que detonan procesos de erosión de la confianza docente?

¿Cuáles son las facetas (o dimensiones) de la confianza relacional entre docentes y directivos que están más y menos implicadas?



Dos conceptos claves dentro de la extensa e influyente literatura referida al cambio educativo y la mejora escolar.

Palancas decisivas para transformar la escuela, posibilitando la creación de capacidades individuales y colectivas que, especialmente cuando fortalecen el trabajo docente, permiten alcanzar mayores aprendizajes académicos y socio-emocionales en todos los y las estudiantes

Liderazgo Negativo

La literatura sobre liderazgo en educación ha tendido a analizar su efecto positivo. Sus conceptualizaciones implícitamente han instituido que el liderazgo es por definición constructivo (Ryan, Odhiamba y Wilson, 2021)

Menos atención ha tenido el “lado oscuro” del liderazgo.

Estudio de Blase y Blase (2010) documentó experiencias de maltrato y abuso emocional de docentes estadounidenses por parte de sus directivos

El liderazgo negativo de los directivos/as se distingue por ser una influencia y acción que perjudica a la comunidad escolar, afectando el desarrollo de sus procesos institucionales y pedagógicos y por ende sus resultados organizacionales (Schilling, 2009).

El liderazgo destructivo como la práctica sistemática de un líder que produce efectos negativos en las metas, tareas, recursos y eficacia de la organización, y/o en la motivación, bienestar, o satisfacción de sus subordinados, generando resultados negativos en lo personal, lo interpersonal y las relaciones organizacionales (Aravena, 2019)

Un liderazgo negativo de los directivos tiene efectos relevantes en materia de la confianza relacional existente al interior del centro escolar (Hogan y Hogan, 2001)

Confianza

Refiere a las expectativas favorables que un actor tiene sobre la conducta y las intenciones de otro con quien entra en interacción (Rousseau et al., 1998), de quien asume que actuará de modo tal que no le causará daño (Mishra, 1996; Sztompka, 2003).

Base de la cooperación necesaria en las interacciones con los demás.

En el contexto escolar:

Recurso fundamental para organizaciones que requieren alcanzar metas complejas (Bryk, & Schneider, 2002)

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)

Faceta	Definición
Benevolencia	La persona que confía cree que la persona en quien confía tiene buenas intenciones respecto de su bienestar, desarrollo o situación
Honestidad	La persona que confía considera que la persona en quien confía es auténtica e íntegra, siendo consistente entre lo que piensa, dice y hace
Apertura	La persona que confía cree que la persona en quien confía hace un adecuado uso de la información, manteniendo privado lo privado y público lo público
Previsibilidad	La persona que confía cree que la persona en quien confía tiene un patrón de comportamiento que es consistente en el tiempo, pudiendo anticiparse, generalmente, su modo de reaccionar
Competencia	La persona que confía considera que la persona en quien confía tiene los conocimientos y habilidades necesarios para poder responder adecuadamente a los requerimientos que le demanda su posición dentro de la organización

Metodología

66 Entrevistas semi-estructuras 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).

32 Docentes de Escuelas Básicas (Estudio 1: 2018)

34 Docentes de Liceos (Estudio 2: 2021)



Metodología

66 Entrevistas semi-estructuras 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).

32 Docentes de Escuelas Básicas (Estudio 1: 2018)

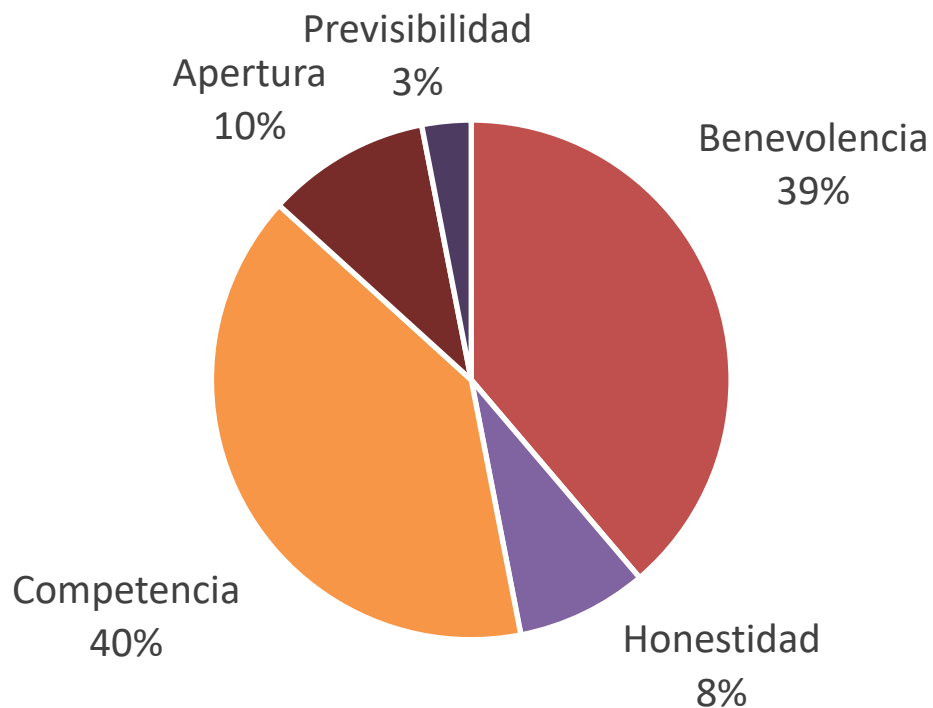
34 Docentes de Liceos (Estudio 2: 2021)

98 Incidentes Críticos de pérdida de confianza de docentes en directivos

RESULTADOS



- 
- Una característica común entre los incidentes es que, en general, fueron relatos extensos y detallados respecto a situaciones que los llevaron a perder confianza o a desconfiar en determinados directivos.
 - Los docentes entablan su relación inicial con los directivos desde un mínimo común de confianza por la autoridad y el rol que ellos detentan, produciéndose la pérdida en momentos claramente identificables.
 - En términos de pérdida de confianza, no se observaron diferencias entre los docentes de básica y media. Los relatos suelen hacer referencia a aspectos comunes y cada tipología levantada contó con situaciones provenientes de narraciones de docentes de básica como de media.
 - En el análisis de los incidentes es posible identificar las cinco facetas que sustentan la confianza en el ámbito escolar, identificadas por Hoy y Tschannen-Moran (2003; 2000)



- Una característica común entre los incidentes es que, en general, fueron relatos extensos y detallados respecto a situaciones que los llevaron a perder confianza o a desconfiar en determinados directivos.
- Los docentes entablan su relación inicial con los directivos desde un mínimo común de confianza por la autoridad y el rol que ellos detentan, produciéndose la pérdida en momentos claramente identificables.
- En términos de pérdida de confianza, no se observaron diferencias entre los docentes de básica y media. Los relatos suelen hacer referencia a aspectos comunes y cada tipología levantada contó con situaciones provenientes de narraciones de docentes de básica como de media.
- En el análisis de los incidentes es posible identificar las cinco facetas que sustentan la confianza en el ámbito escolar, identificadas por Hoy y Tschannen-Moran (2003; 2000)

Competencia	
Gestión y manejo de conflictos	No ser activo en la búsqueda de soluciones a problemas y/o conflictos planteados por los profesores
	No enfrentar directamente discrepancia/conflicto con involucrados
	Generar sensación de desprotección frente a conflictos con apoderados y/o alumnos
	Ceder a presiones de los apoderados
	Reaccionar mal frente a discrepancias de docentes
	Manejar indolentemente conflictos con estudiantes
Posibilitar y fomentar la participación de la comunidad	No integrar a docentes en espacios de participación y decisión que les corresponden
	No aprovechar ni potenciar las capacidades de los profesores al no involucrarlos ni permitirles llevar a cabo actividades
	Tomar las decisiones unilateral y arbitrariamente
Gestión y coordinación	No entregar recursos necesarios para el trabajo docente
	No coordinar al equipo directivo
Conocimientos	No contar con conocimientos del área técnico pedagógica
	No conocer los procesos internos del establecimiento
Principios y valores	No tener interés ni disposición personal para ejercer un cargo directivo
	Falta de compromiso con la labor que ejerce

Ella cuando presidía los consejos de tercer ciclo no nos llevaba hacia la reflexión... A mí me gusta mucho, y puede ser una cuestión mía, pero me gusta mucho cuando se nos dice "Ya tomemos una decisión en conjunto con respecto a esto" Y ella los consejos en general eran súper impositivos y era muy muy como muy categórica, ella como que llevaba la minuta de lo que tenía que decir y de las decisiones que se tenían que tomar, no era como una cosa, así como consensuada (Profesora, EM)

También hace poco me dijo...que yo tenía que llamarles la atención a los profes ...que no respondían los mails a los estudiantes. Yo le dije que no, que yo no iba a hacer eso porque a mí no me correspondía estar llamándoles la atención a mis pares. Yo dije que eso le correspondía a él, como a los jefes, en especial a él porque él es el director. Y no hacerlo de manera general porque nos mete a nosotros, a todos, en el mismo saco, sino que hacerlo de manera individual.... Y yo le dije que no, que yo no iba a llamar la atención a ninguno de mis pares porque a mí no me corresponde.
(Profesora, EM)

Benevolencia	
Relacional/ Trato	Gritar o hablar golpeado para llamar la atención a docentes y funcionarios
	Infundir temor entre los docentes por el trato que suele ejercer
	Discriminar a docentes y/o funcionarios por su edad o maternidad
	Presionar indebidamente cambios en presentación personal de docentes
Intenciones	Buscar dividir a los profesores haciendo comparaciones peyorativas o hablando mal de unos frente a otros
Creencias sobre el otro	No valorar el trabajo de los docentes
	Evaluar labor de docentes en base a prejuicios personales
	Vigilar con fines punitivos y sin transparencia el actuar de los docentes
	Perseguir y cuestionar constantemente a los docentes en su labor
Preocupación por el otro	No ser flexible con los permisos ante situaciones personales de salud grave de los profesores o sus familiares directos
Justicia y equidad	No preguntar por salud a docentes que se encuentran evidentemente afectados físicamente
	Expresar favoritismos por algunos docentes
	Tomar medidas diferentes frente a situaciones similares: permisos solo para algunos

Estuve presente en una situación con un auxiliar, como que el auxiliar había cometido un error, la verdad es que no había sido su error y el inspector lo gritoneo en un pasillo, en clases (...) yo estaba en la biblioteca, imagínate, el baño está aquí y la biblioteca está al final del pasillo y desde el pasillo se escuchaba, o sea, desde la biblioteca se escuchaba como la gritoneaba (...) entonces para ser directivo yo creo que ahí no pega eso, el ofuscarse de esa manera y el tener esos arrebatos no corresponde

(Profesora, EB)

Me pasa que veo que, por ejemplo, para pedir un permiso me ponen las mil excusas "No, mira, este voy a revisar el libro si están las notas y esto, no mira, no puedes faltar" Pero recibo los links de mi Jefatura de curso "No, la profesora no está o el profesor no está, sabes qué, no hay clase el profesor no va ir, se le presentó aquí un problema" Entonces le digo "Ok a cualquiera se nos presenta este problema". Sin embargo, yo considero que dentro de la institución no está equitativamente nuestro trabajo, no es evaluado de la misma forma. No todos estamos siendo equitativamente evaluados.

(Profesora, EM)

Apertura

Comunicación

No comunicar claramente las funciones específicas de los docentes

No comunicar a los profesores cómo se abordan y resuelven los conflictos con los apoderados o alumnos

No comunicar decisiones institucionales

Confidencia

Recibir informaciones de conversaciones privadas entre profesores y hacer llamados de atención

No guardar reserva de información confidencial

Honestidad

Transparencia

No pagar lo que corresponde, manipular información sobre pagos o bonos a docentes

No reconocer la autoría de herramientas elaboradas por los docentes y empleadas por directivos

Parcialidad

Privilegiar a familiares en situaciones conflictivas ocurridas en colegio

Llamar la atención por actitudes y/o acciones que también las realiza

No reconocer errores propios

Previsibilidad

Consistencia

Olvidar y no recordar los acuerdos tomados

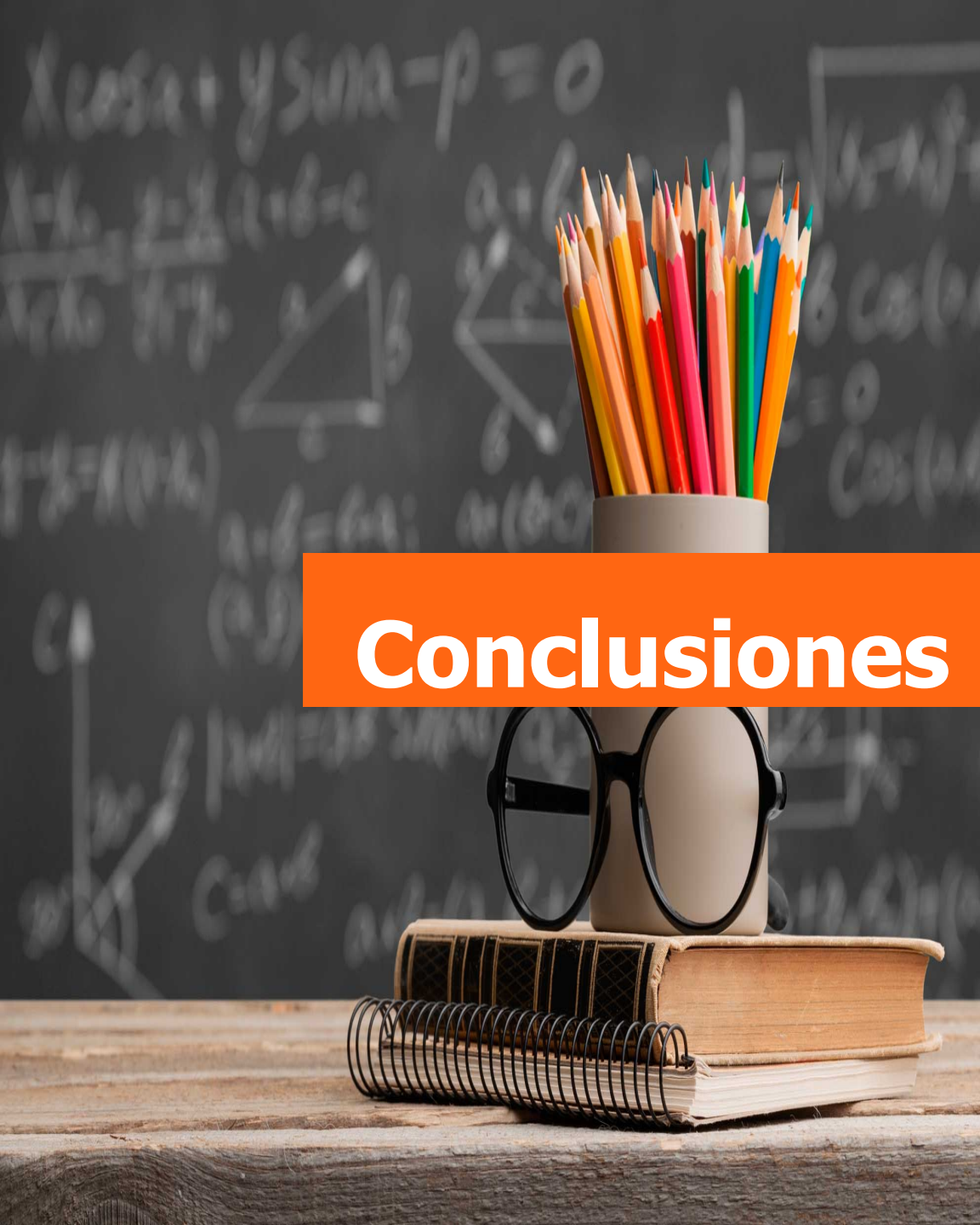
No ser consistente en el actuar: decir algo y hacer otra cosa

En algunos momentos (al director) se le olvidan ciertas cosas que hemos acordado.... Por ejemplo, la otra vez yo le pedí permiso para llegar un poco más tarde (...) y a él eso se le olvidó, se le olvidó que yo llegaba más tarde, me llamaba por teléfono...entonces en ese momento sentí que yo no podía confiar en él, porque, no es por mala voluntad, pero se le va a olvidar

(Profesora EB)

Yo he hecho ciertas sugerencias de mejora...siento que pudieron ayudar a que esto funcionara mejor porque eso es lo único que yo quiero, que efectivamente se han puesto en práctica, pero no se ha hecho seña a mí, o sea no se ha señalado que provinieron de mí o que yo las aporté.

(Profesora, EB)



Conclusiones

- Principales facetas de la confianza que se ponen en entredicho refieren casi en partes iguales, a la Competencia y a la Benevolencia
- La falta de competencia del directivo tiene fuertes implicancias organizacionales y repercute ampliamente en dificultar, sino perjudicar, el trabajo profesional de cada docente, sea de manera individual o colectiva
- La escasa benevolencia, que a veces llega hasta la malevolencia -un patrón emergente de comportamiento del directivo percibido como una búsqueda activa del detrimento mental o físico del docente implicado-, afecta gravemente su bienestar personal, sus relaciones, su estado de ánimo y su salud.
- Los liderazgos negativos que, como el laissez faire, se asientan en la pasividad, falta de motivación o autoridad de los directivos, conducen habitualmente a pérdidas de confianza docente de calibre menor, aquellos liderazgos que, como el destructivo o el tiránico, implican un rol activo de los directivos en el perjuicio de los docentes, llevan a pérdidas de confianza graves y no recuperables.