

**Segunda Jornada  
Investigación en Liderazgo Escolar 2017  
CEDLE y LIDERES EDUCATIVOS**

**El factor emocional en el  
desarrollo de los incidentes  
críticos en  
directivos noveles y expertos**

**LIDERES  
EDUCATIVOS**

**CED  
LE** CENTRO DE DESARROLLO  
DE LIDERAZGO  
EDUCATIVO

 **Facultad de  
EDUCACIÓN**  
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

**Autores**

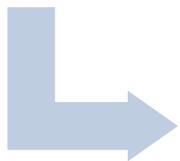
**Oscar Nail, Jorge Valdivia, Gloria  
Sanzana, Daniela Norambuena,  
Carles Monereo**

**19 de Diciembre de  
2017**

## OBJETIVO GENERAL

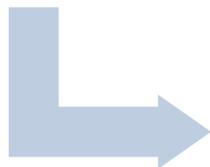
Analizar las **emociones surgidas** en un directivo novel y experto a partir de **un incidente crítico**, con la finalidad de establecer sus **trayectorias profesionales**, de tal manera que el uso potencial del **conocimiento y aprendizaje** obtenido se aplique en la **solución de problemas prácticos** asociados al ámbito del liderazgo escolar.

Análisis de los incidentes críticos



Emociones surgidas

- Positivas / Negativas



Trayectoria Emocional

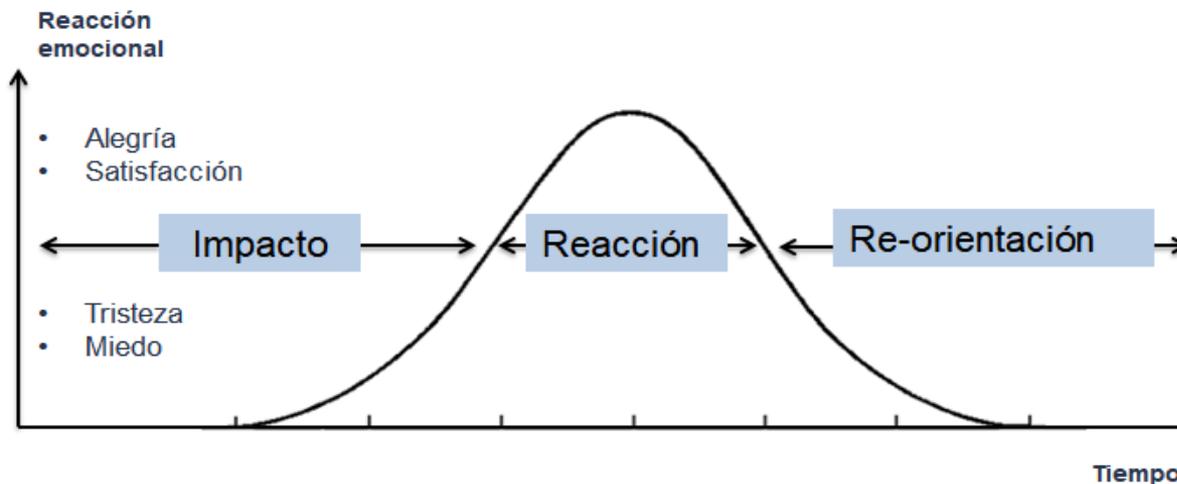




## ¿QUÉ ES UN INCIDENTE CRÍTICO?

Del Maestro y Monereo (2014), explicitan que los incidentes críticos son **EPISODIOS** en los que se presenta una situación **inesperada** con una **FALTA DE CONTROL EMOCIONAL**. Se denominan incidentes críticos cuando el impacto emocional es de tal intensidad que hace que el **DOCENTE SE SIENTA BLOQUEADO O REACCIONE DE FORMA EXTEMPORÁNEA O INADECUADA** (negación, evitación, agresión, etc.).

|              |                      |            |                     |                |
|--------------|----------------------|------------|---------------------|----------------|
| Pasado       | Incidente Crítico    |            |                     | Futuro         |
| Antecedentes | Hecho desencadenante | Resolución | Reflexión posterior | Posible cambio |



**El sujeto se desestabiliza** ante la situación sorpresiva alterando su estabilidad emocional

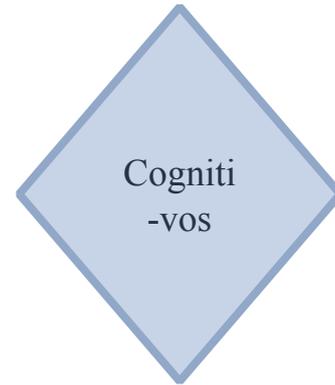
El sujeto se moviliza en la adopción de una estrategia: **re-estructuración cognitiva** configurando un nuevo estado del mismo

El sujeto asimila el suceso, y se presta a un **cambio en lo que respecta a sus habilidades emocionales** frente a un incidente crítico semejante



## ¿EN QUE CONSISTEN LAS EMOCIONES?

Son estados complejos del organismo, respuestas globales en las que intervienen distintos componentes (Kolb, 2005).



# 1

## DE LA INVESTIGACIÓN

*Es una investigación cualitativa de tipo exploratoria -  
descriptiva, cuyo diseño se sustentó en un estudio de  
casos de carácter interpretativo en los cuales se  
representó la realidad de las **acciones** del directivo  
(reflexiones), y se desprendieron ciertos  
resultados como **productos** (significados) en  
el ámbito de los incidentes críticos.*

# 2

## ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN



# ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN



# ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

## 1º etapa

- \* Planificación.
- \* Validación de los instrumentos de recogida de información.



# ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

1º etapa

2º etapa

- \* Planificación
- \* Validación de los instrumentos de recogida de información.



# ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

1º etapa

- \* Planificación
- \* Validación de los instrumentos de recogida de información.

2º etapa



# ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

1º etapa

- \* Planificación.
- \* Validación de los instrumentos de recogida de información.

2º etapa

- \* Implementación grupos focales.
- \* Inicio de aplicación Bitácora registros de incidentes críticos *online*.



# ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

1º etapa

- \* Planificación.
- \* Validación de los instrumentos de recogida de información.

2º etapa

- \* Implementación grupos focales.
- \* Inicio de aplicación Bitácora registros de incidentes críticos *online*.

3º etapa



# ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

1º etapa

- \* Planificación.
- \* Validación de los instrumentos de recogida de información.

2º etapa

- \* Implementación grupos focales.
- \* Inicio de aplicación Bitácora registros de incidentes críticos *online*.

3º etapa



# ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

1° etapa

- \* Planificación.
- \* Validación de los instrumentos de recogida de información.

2° etapa

- \* Implementación grupos focales.
- \* Inicio de aplicación Bitácora registros de incidentes críticos *online*.

3° etapa

- \* Análisis y tratamiento de datos.



# ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

1º etapa

- \* Planificación.
- \* Validación de los instrumentos de recogida de información.

2º etapa

- \* Implementación grupos focales.
- \* Inicio de aplicación Bitácora registros de incidentes críticos *online*.

3º etapa

- \* Análisis y tratamiento de datos.

4º etapa



# ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

1º etapa

- \* Planificación.
- \* Validación de los instrumentos de recogida de información.

2º etapa

- \* Implementación grupos focales.
- \* Inicio de aplicación Bitácora registros de incidentes críticos *online*.

3º etapa

- \* Análisis y tratamiento de datos.

4º etapa



# ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

1º etapa

- \* Planificación.
- \* Validación de los instrumentos de recogida de información.

2º etapa

- \* Implementación grupos focales.
- \* Inicio de aplicación Bitácora registros de incidentes críticos *online*.

3º etapa

- \* Análisis y tratamiento de datos.

4º etapa

- \* Resultados y conclusiones de la investigación.

# 3

## INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS

# INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS

Estuvieron conformados por:

- Entrevistas grupales cerradas: grupos focales
- Bitácora digital *online* de incidentes críticos

4

RESULTADOS

## ALGUNOS RESULTADOS

**42 incidentes críticos descritos por los directivos en bitácora registro *online*.**

**De aquellos, 64% expertos y 36% nóveles.**

**Involucrados: 79% profesores, 43% apoderados y 48% estudiantes.**

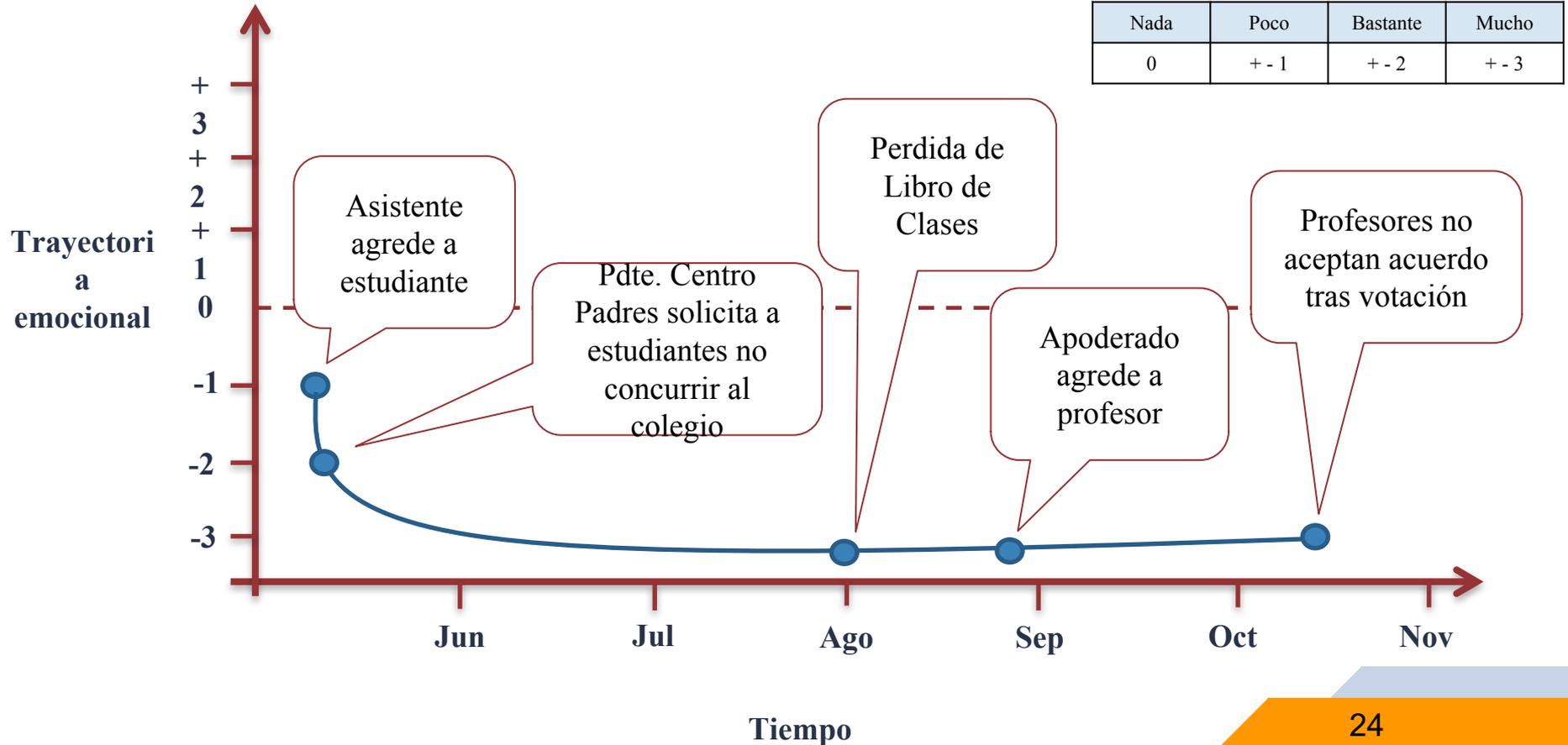
## ALGUNOS RESULTADOS

**Emociones surgidas: 71% negativas, 5% positivas.**

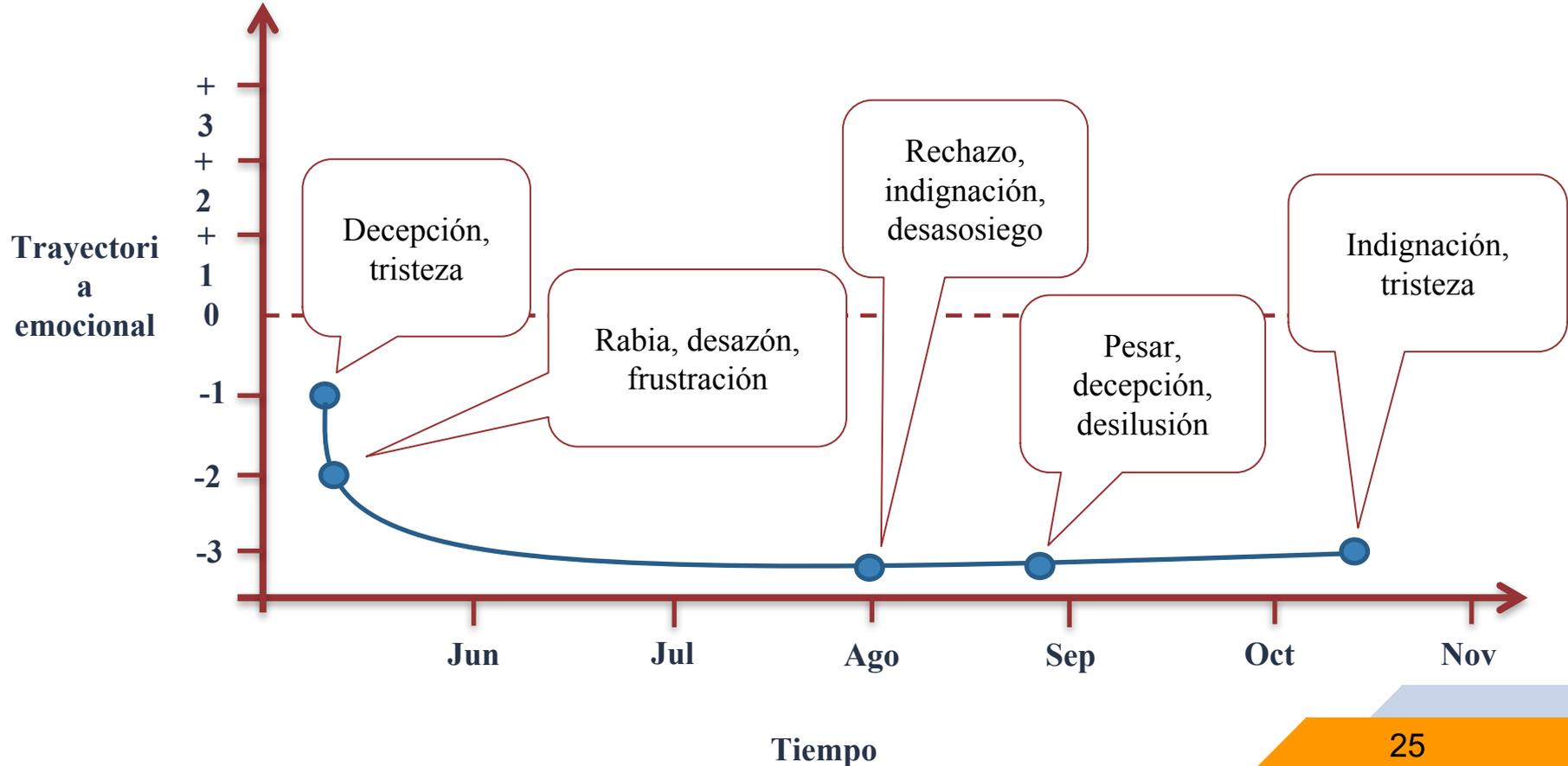
**Entre las emociones negativas, se destacan: rabia (52%), indignación (48%), frustración (38%), entre otras.**

**Entre las emociones positivas, se destacan: gratificación (80%), cordialidad (25%), interés (25%), entre otras.**

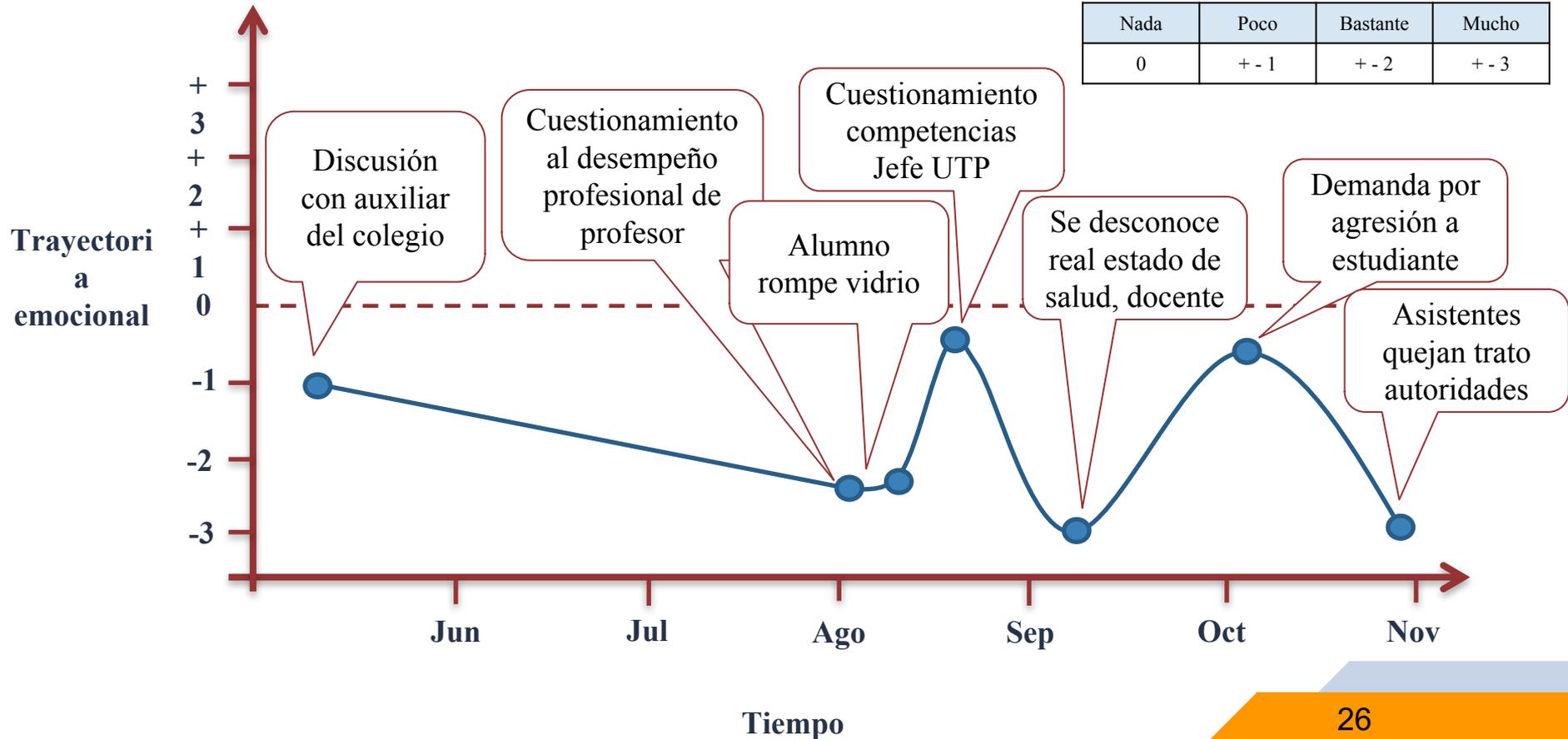
# Trayectoria Profesional. Directivo Experto



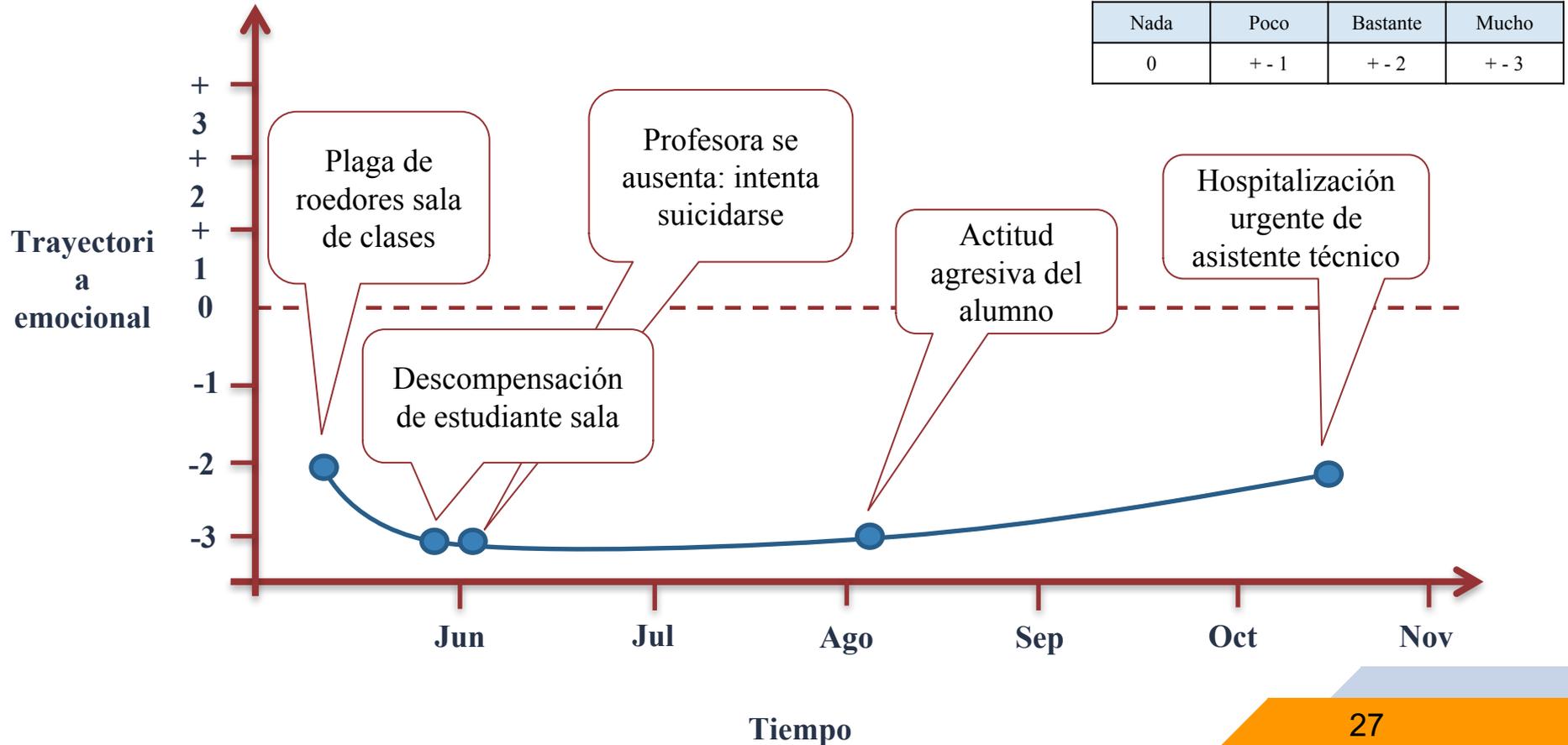
# Trayectoria Profesional. Directivo Experto



# Trayectoria Profesional. Directivo Experto



# Trayectoria Profesional. Directivo Novel



# 5

## CONCLUSIONES

“Se evidencia una mayor reflexión y diálogo como fundamento para una buena toma de decisiones al momento de evaluar el incidente crítico. Lo primero es más recurrente en los **directivos expertos**”.

1

“Los directivos expertos a diferencia de los directivos noveles, **conforman equipos de apoyo** para resolver el episodio crítico con la finalidad de consensuar y abordar adecuadamente la situación conflictiva”.

2

“La emocionalidad evidenciada por el directivo experto en comparación con el directivo novato se manifiesta con mayor **intensidad e internalización** ante un incidente crítico...

3

“ *...lo expuesto, se muestra por la relevancia que le asignan los directivos expertos a las emociones como la indignación y preocupación las que denotan una postura asertiva ante el incidente crítico*”.

3

“Con respecto a las emociones que surgen ante un incidente crítico, en el directivo experto se evidencia **un control emocional y resiliencia** ante los hechos acontecidos...

“ *...a diferencia del **directivo novel** que requiere de una regulación previa de su emocionalidad para resolver el problema*”.

“Con respecto a las estrategias de solución “in situ” ante un incidente crítico, el **directivo novel** carece de un planteamiento definido al momento de afrontar la situación conflictiva ...

5

5 “...a diferencia del **directivo experto** que implementa una estrategia comunicacional en el contexto del episodio, movilizando recursos como su capacidad y actitud emocional imprescindibles para dar respuesta al evento inesperado.

“ De acuerdo a lo indagado, el **directivo novel** se enfrenta a incidentes críticos que son causados por la falta de comunicación entre los actores...

“ *...a diferencia del directivo experto que se enfrenta a situaciones inesperadas que involucran en algunas oportunidades a violencia de algún tipo ( verbal o física).*



Finalmente, se puede plantear que el **directivo experto** confía en si mismo en cómo afrontar un incidente crítico, escenario que hace sinergia no sólo con su desarrollo profesional y experiencial, sino que también con la estabilidad emocional que tiene, contribuyendo con ello a dar una respuesta adecuada al episodio inesperado.

No obstante, el **directivo novel** asume la estrategia de resolución de un incidente crítico con temeridad, más aún cuando éste episodio tiene relación con su trayectoria y estabilidad profesional, es decir, está “más preocupado de las consecuencias para sí mismo” (Leithwood, 2009). Se focaliza más en su imagen como directivo y en la no afectación de su autoridad ante la comunidad escolar.



# 6

## PRODUCTOS ASOCIADOS



## PRODUCTOS ASOCIADOS

### VIDEOS INCIDENTES CRÍTICOS

- \* Profesores
- \* Estudiantes
- \* Apoderados

Videos disponibles en la web. Por ejemplo:

<https://youtu.be/GkgE91u4Bq8>

### INFORME TÉCNICO Y WORKING PAPER

Sistematización de la investigación emociones e incidentes críticos





## PRODUCTOS ASOCIADOS

### **BLOG**

Espacio para Directivos, con recursos, publicaciones, artículos en el marco de los incidentes críticos.

Disponible en:  
[goo.gl/YxYiwd](https://goo.gl/YxYiwd)

### **CONVOCATORIA**

Modalidad: publicación  
Capítulos de Libro.

“Prácticas de liderazgo en el ámbito de la convivencia escolar”

# AGRADECIMIENTOS



Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.  
Ministerio de Educación.

**Segunda Jornada**  
**Investigación en Liderazgo Escolar 2017**  
**CEDLE y LIDERES EDUCATIVOS**

**El factor emocional en el  
desarrollo de los incidentes  
críticos en  
directivos noveles y expertos**

**LIDERES**  
EDUCATIVOS

**CED** CENTRO DE DESARROLLO  
**LE** DE LIDERAZGO  
EDUCATIVO

 **Facultad de**  
**EDUCACIÓN**  
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

**Autores**

**Oscar Nail, Jorge Valdivia, Gloria  
Sanzana, Daniela Norambuena,  
Carles Monereo**

**19 de Diciembre de  
2017**