

CONFERENCIA INTERNACIONAL
**“LIDERAZGO ESCOLAR POSITIVO:
DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA”**

Karen Seashore Louis

(Ph.D.) Universidad de Minnesota
(Estados Unidos)



MARTES 27 DE AGOSTO

08:30 horas / Aula Mayor

Edificio Isabel Brown Caces
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Av. Brasil 2241, Valparaíso.



MIÉRCOLES 28 DE AGOSTO

08:30 horas / Aula Magna

Facultad de Economía y Negocios
Universidad de Chile
Diagonal Paraguay 257, Santiago.

Liderazgo Escolar Positivo: Implicancias para la Efectividad y Mejora Escolar

Karen Seashore Louis

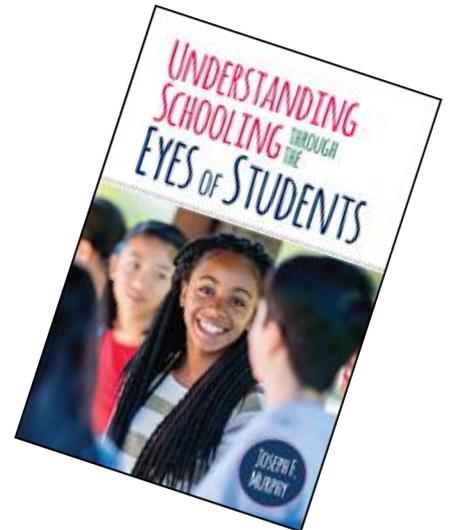
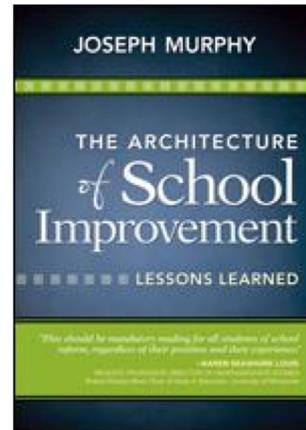
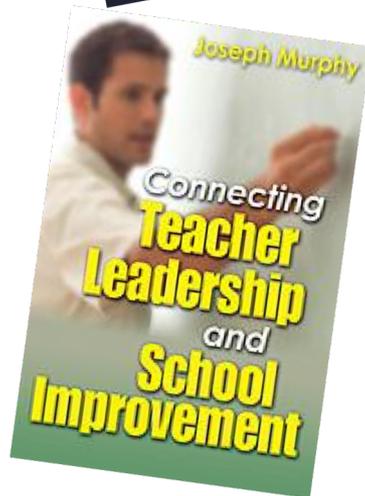
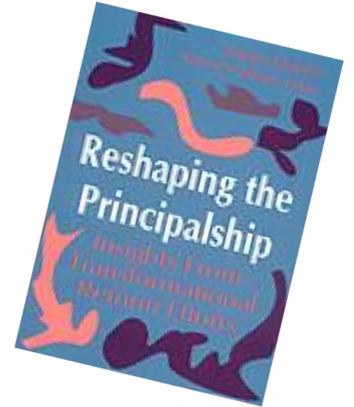
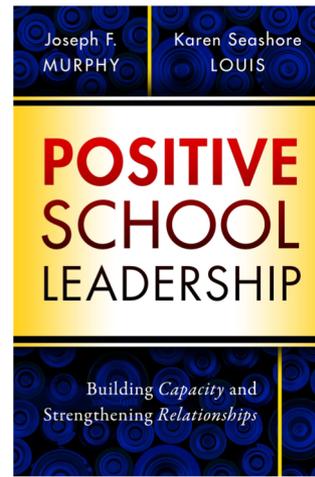
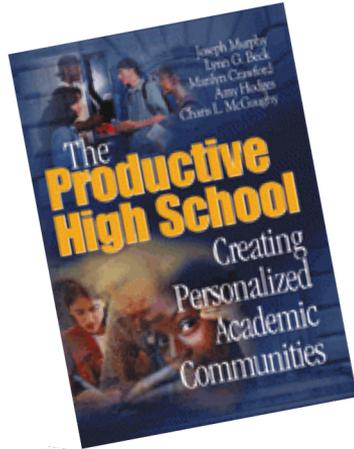
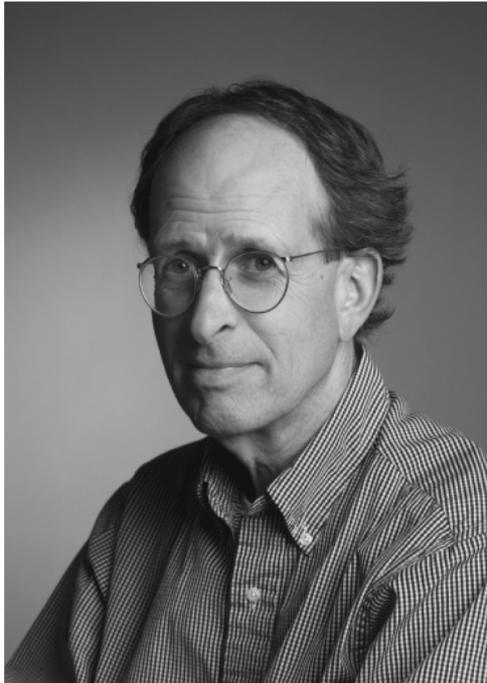


UNIVERSITY OF MINNESOTA

Driven to DiscoverSM

Esta presentación no hubiese sido posible sin Joe Murphy...

Colega y amigo....



¿DÓNDE COMENZAMOS?

SUPUESTO #1

Un poco de magia toma lugar en el crisol del liderazgo.

(Gardner & Schermerhorn, 2004, p. 277)

SUPUESTO #2

Detrás de la “magia” se encuentran rutinas que construyen y mantienen las relaciones positivas.

(Karen Seashore, 2019)

Evaluando la Efectividad: Psicología Positiva

SUPUESTO #3

Las escuelas deberían desarrollar las capacidades y predisposiciones académicas e intelectuales de los estudiantes

SUPUESTO #4

Las escuelas deberían desarrollar las capacidades de los estudiantes para contribuir a la vida social y cívica.



PROSPERAR



SUPUESTO #5

Los líderes que se centran en la enseñanza y las pruebas generan una perspectiva estrecha del trabajo de los docentes, a expensas de una ampliación de la agencia y aprendizaje.

(Rigby, Andrews-Larsen & Chen)



LIDERAZGO ESCOLAR POSITIVO:

**UNA HISTORIA EN 5
CAPÍTULOS BASADA EN LA
INVESTIGACIÓN**

Capítulo 1:
**¿CUÁLES SON LOS
CIMIENTOS DEL
LIDERAZGO POSITIVO?**



**Vaso medio vacío: Un Enfoque de
“Resolución de problemas”**

Positivo \neq Optimista....

“Corresponde a un cambio del optimismo basado en una ilusión, a la esperanza basada en la realidad”

K. Tippett, *Becoming Wise*, p 250





El “Carácter” del Liderazgo Positivo (LP)

- *Basado en recursos:* **Orientación Positiva**
- *Basado en el valor/transcendente:* **Orientación Moral**
- *Basado en el crecimiento y Cuidado:* **Orientación a las Relaciones**
- *Anclado en el servicio:* **Orientación a la responsabilidad y compromiso** [Para más información, visite nuestro blog: <https://www.tcpress.com/blog/principles-positive-school-leadership/>]

Construyendo sobre las virtudes....

- **LP** *SÓLO* está en juego cuando otros lo ***EXPERIMENTAN*** como tal;
- **LP** se enfoca en principios para la ***ACCIÓN*** en vez de las ***ESTRUCTURAS*** dentro de las cuales puede ocurrir la acción;
- **LP** es ***COMUNITARIO***, equilibrando las necesidades individuales y colectivas.

Capítulo 2:
**LIDERAZGO POSITIVO Y
PRÁCTICAS PARA LA
CONSTRUCCIÓN DE
RECURSOS**

PRÁCTICAS DE APOYO: *ESENCIALES* PARA EL LP

- **Modelar** (observable)
- **Actuar de manera auténtica** (consistente)
- **Establecer valores** (explícito/implícito)
- **Desarrollar relaciones** (con todos los integrantes)



CUIDADO: LAS PRÁCTICAS DE LP EN ACCIÓN

- Prácticas de cuidado en el Liderazgo Positivo son...
 - **Estar atento a los demás**; Comprensión del otro; para beneficio de otros
 - **Ser dinámico**: acciones situadas, mutuas y recíprocas
 - **Ser auténtico**: cuando es consistente y percibido por otros
 - **Basado en la Ética**

Nuestra contribución

(Smylie, Murphy & Louis, 2017; Louis, Murphy & Smylie, 2016; Louis & Murphy, 2017; Smylie, Murphy & Louis, in press)

- ❑ Foco en líderes que cuidan a su comunidad (escaso)
- ❑ Foco en los resultados **organizacionales** al igual que en los **individuales** e **interpersonales** (desde las ciencias organizacionales)
- ❑ Foco en el **impacto del cuidado de otros** (apoyo/trabajo social)

Elementos de la encuesta relacionados con el cuidado entregado por el Director (Alpha = .916)	Dimension
Mi director desarrolla una atmósfera de cuidado y confianza (CONFIANZA)	.764
Mi director apoya mis decisiones frente a problemas de indisciplina (SITUACIONALIDAD)	.641
Mi director asegura una amplia participación en las decisiones acerca de la mejora de la escuela. (AUTENTICIDAD)	.645
Cuando los docentes tienen dificultades, nuestro director les entrega apoyo. (SITUACIONALIDAD)	.644
En general, creo que los motivos e intenciones de mi director son buenas. (AUTENTICIDAD)	.715
Me siento libre para conversar sobre problemas de trabajo con mi director, sin miedo a que sea utilizado en mi contra después. (DESPLAZAMIENTO MOTIVACIONAL)	.712
Si mi director prometiera algo, lo llevaría a cabo. (CONFIANZA)	.714
Nuestro director responde a las necesidades y preocupaciones expresadas por los integrantes de la comunidad. (ATENTO A LOS DEMÁS)	.506
Alfa de Cronbach	.926

En las Escuelas con los Líderes que cuidan a su comunidad....



Los Docentes son:

- **Más responsables:** es probable decir que sienten una responsabilidad colectiva por los estudiantes (en contraste con la responsabilidad individual en su aula).
- **Más centrado en apoyar a los estudiantes:** es más probable decir que los recursos de las escuelas son distribuidos de manera equitativa para apoyar a los estudiantes que más lo necesitan.



Estudiantes:

- **Es más probable que los estudiantes tengan un buen desempeño académico**

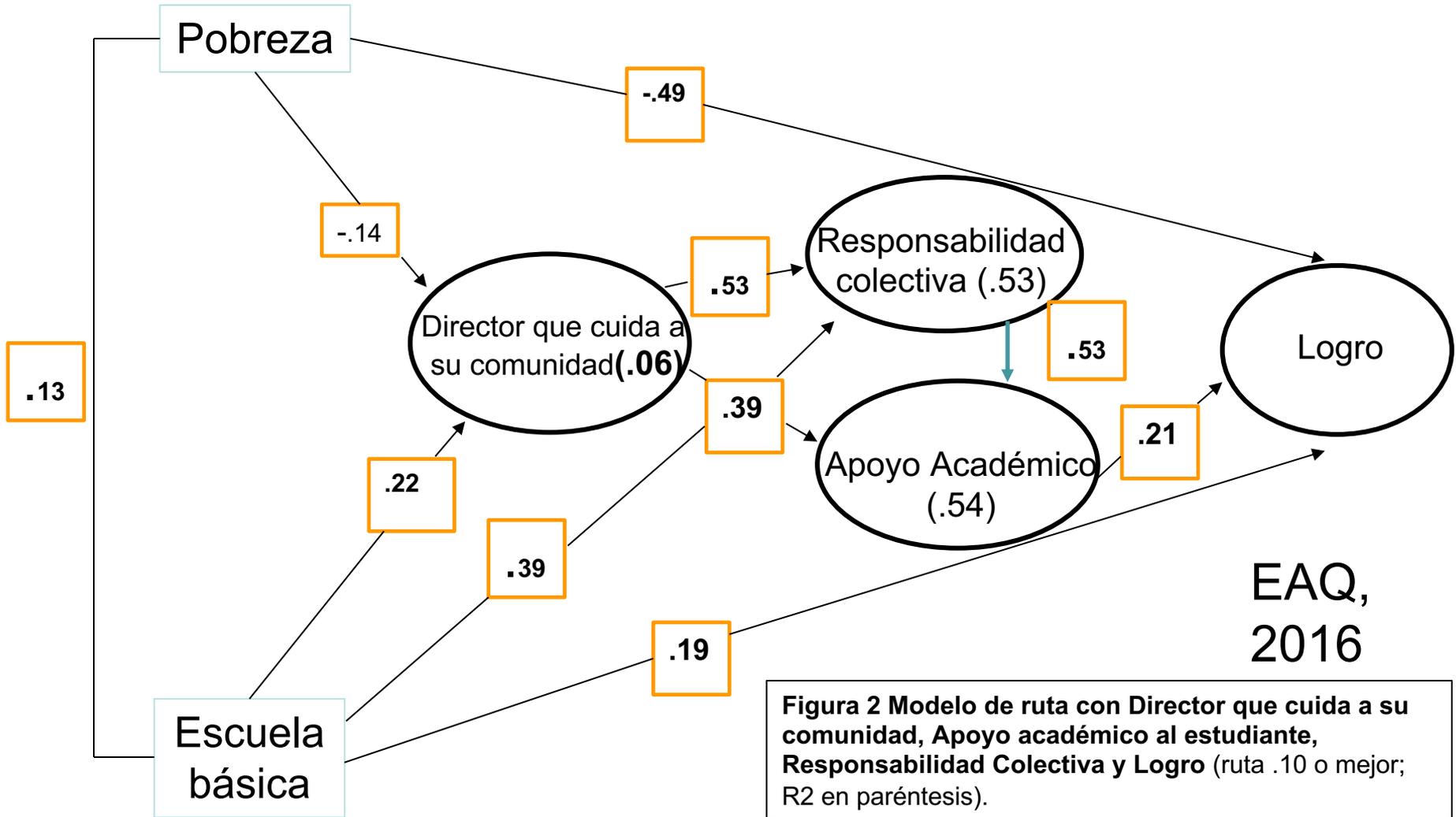


Figura 2 Modelo de ruta con Director que cuida a su comunidad, Apoyo académico al estudiante, Responsabilidad Colectiva y Logro (ruta .10 o mejor; R2 en paréntesis).

**EAQ,
2016**

Cuando los directores dicen que confían en la competencia profesional de los docentes...

Es más probable que....

- Los docentes digan que cuentan con un director que los cuida
- Los docentes expresen que los recursos son distribuidos equitativamente
- Existan lugares donde los docentes señalen que existe una capacidad para el aprendizaje organizacional

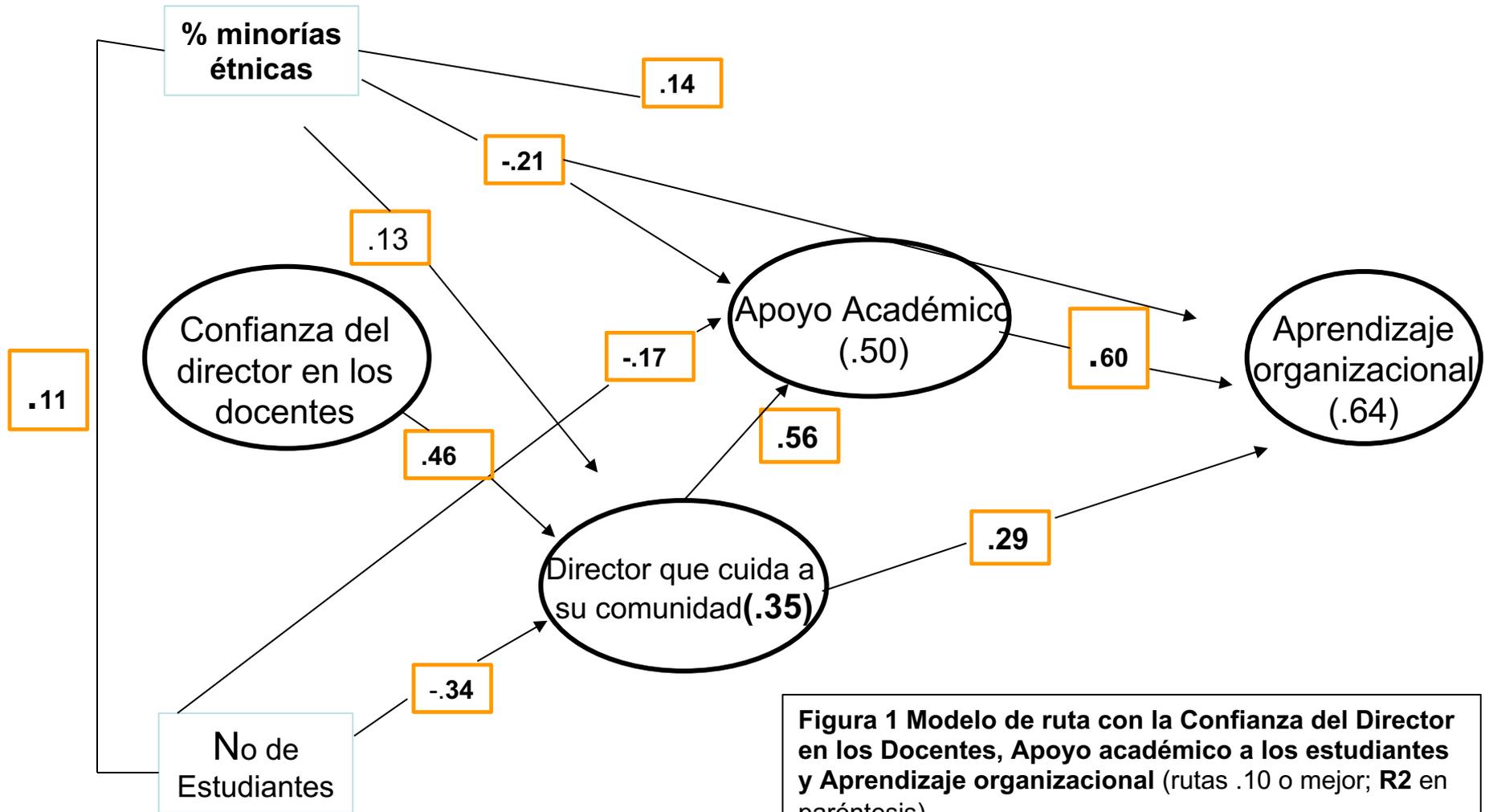


Figura 1 Modelo de ruta con la Confianza del Director en los Docentes, Apoyo académico a los estudiantes y Aprendizaje organizacional (rutas .10 o mejor; R² en paréntesis)

LA GRAN CONCLUSIÓN



**LAS PRÁCTICAS DE
CUIDADO DEL
DIRECTOR GENERAN
ESCUELAS MÁS
EFECTIVAS**

Capítulo 3:
**¿POR QUÉ EL LIDERAZGO
POSITIVO SE BASA EN EL
INTERCAMBIO SOCIAL?**

Teoría del Intercambio Social (en breve)

1. Cada relación se basa en entregar y recibir una recompensa valorada.
2. Las recompensas pueden ser extrínsecas (aprobación o bienes) o intrínsecas (inversiones emocionales)
3. El intercambio de recompensas crea “obligaciones futuras difusas”
4. Cuando se repite en el tiempo, ***los intercambios crean relaciones de confianza y compromiso mutuo***

Es Empírico: Confianza....

-está asociada con una amplia variedad de resultados de mejora escolar.
-crea ciclos de retroalimentación en donde las obligaciones mutuas crean ***asociaciones cada vez más positivas e incluso, un compromiso interpersonal aún mayor.***

Es Empírico: Compromiso...

- Intercambio entre los líderes y otros crean *resultados recíprocos* valorados,
- Lo que lleva a la *satisfacción de los integrantes con el líder* y
- ***Compromiso con una visión compartida y recompensas,***
- ***Lo que refuerza y profundiza la conexión y confianza con el líder***

¿QUÉ TIPO DE INTERCAMBIO?



Intercambio e Influencia del Líder

Poder Posicional



Poder Legítimo
"El Jefe"



Poder de recompensa
"Sobornos"



Poder coercitivo
"Prebendas"



Poder de recursos
"controlar el acceso"

Extrínseco:
Escuelas
más débiles

Poder Personal



Poder Referente
"Me agradas"



Poder de Experto
"habilidades especiales"



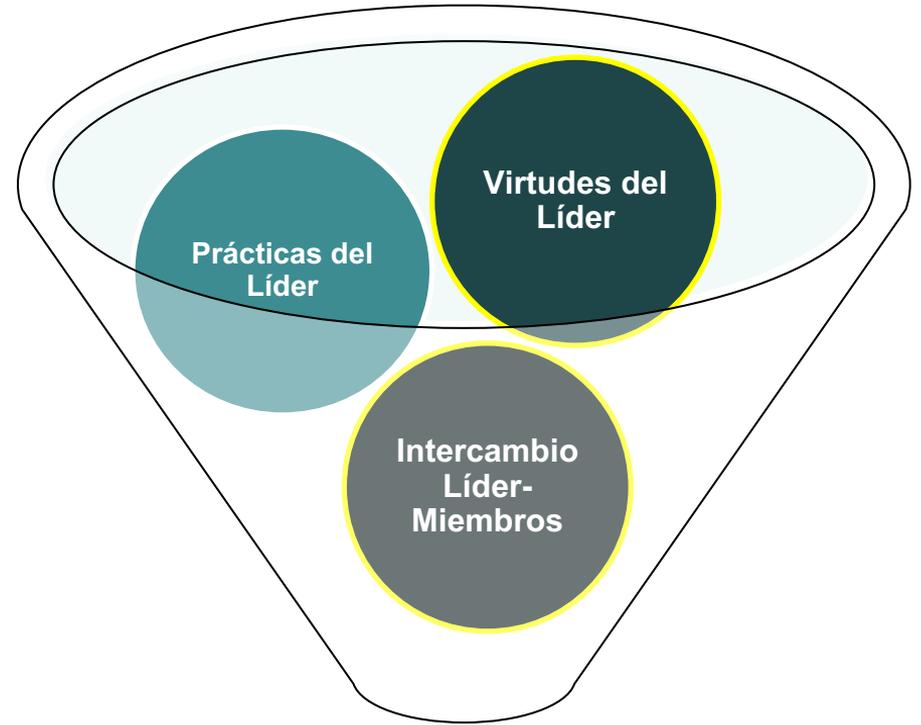
Poder de Información
"es lo que sabes"



Poder de Conexión
"...y a quienes conoces"

Intrínseco:
Escuelas
más fuertes

LA GRAN CONCLUSIÓN



Confianza, Compromiso

Capítulo 4:
**CÓMO LAS RELACIONES
POSITIVAS CONSTRUYEN
CULTURAS DE MEJORA**

RELACIONES POSITIVAS = PROSPERIDAD DEL EQUIPO

La alta calidad de las relaciones del líder y su equipo están asociadas a:

- Autoeficacia individual
- Resiliencia
- Empoderamiento individual

Relaciones Positivas= Equipo Motivado

La alta calidad de las relaciones del líder y su equipo están asociadas a:

- Construcción de sentido
- “Comportamientos de ciudadanía organizativa” (CCO)
- “Generando un trabajo más significativo”

Los Líderes Positivos Cambian a los Equipos

- Seguridad Psicológica
- Visión de equipo
- Orientación a la tarea
- Apoyo para la Innovación
- Sentido de propiedad



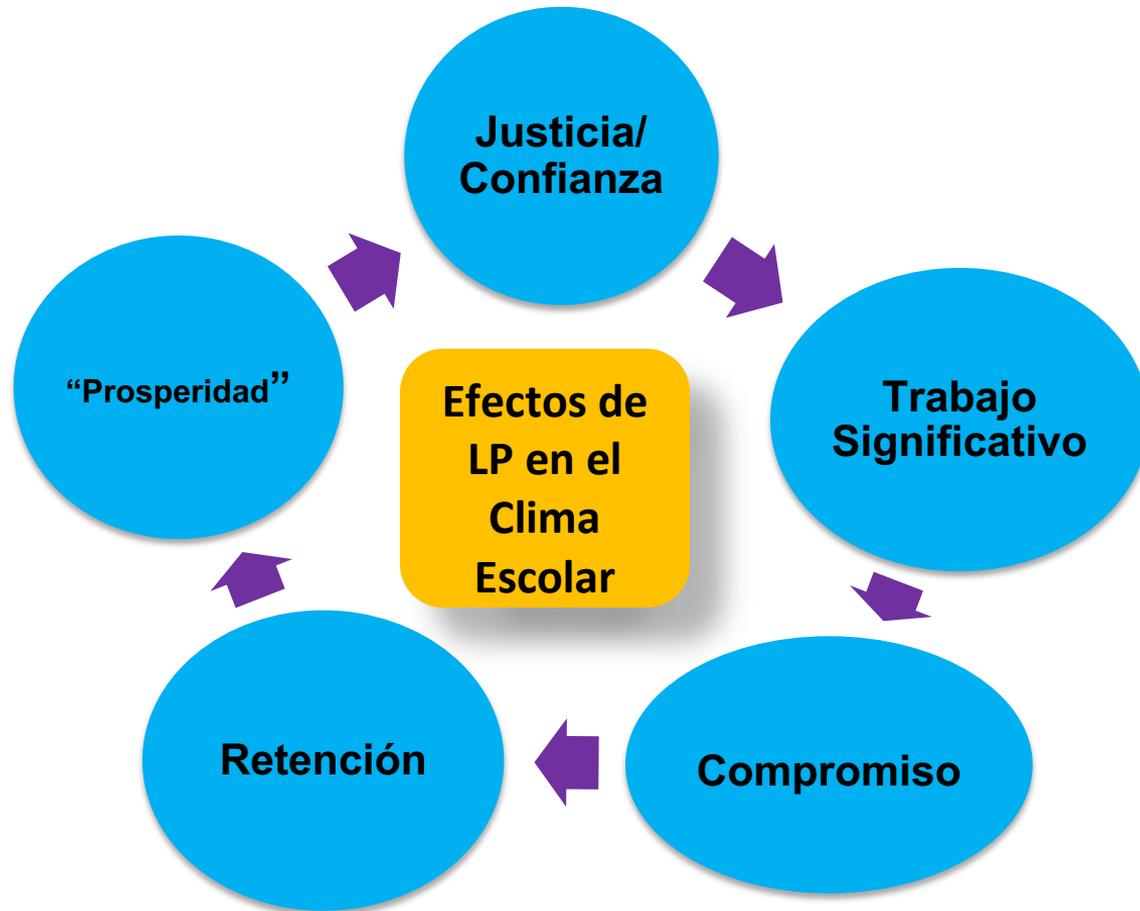
**Liderazgo
Escolar
Positivo**



**Trabajo
Significativo**



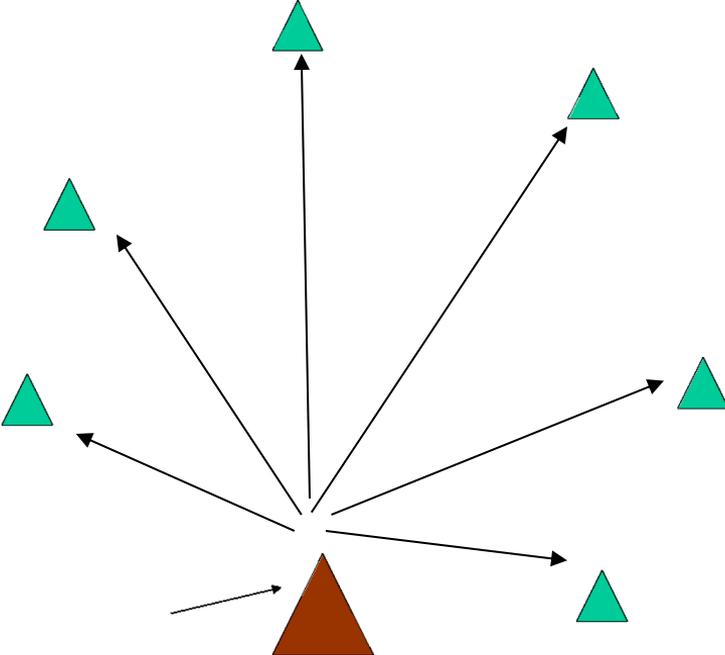
**Autoconcepto y
Modelos
Mentales en los
equipos**



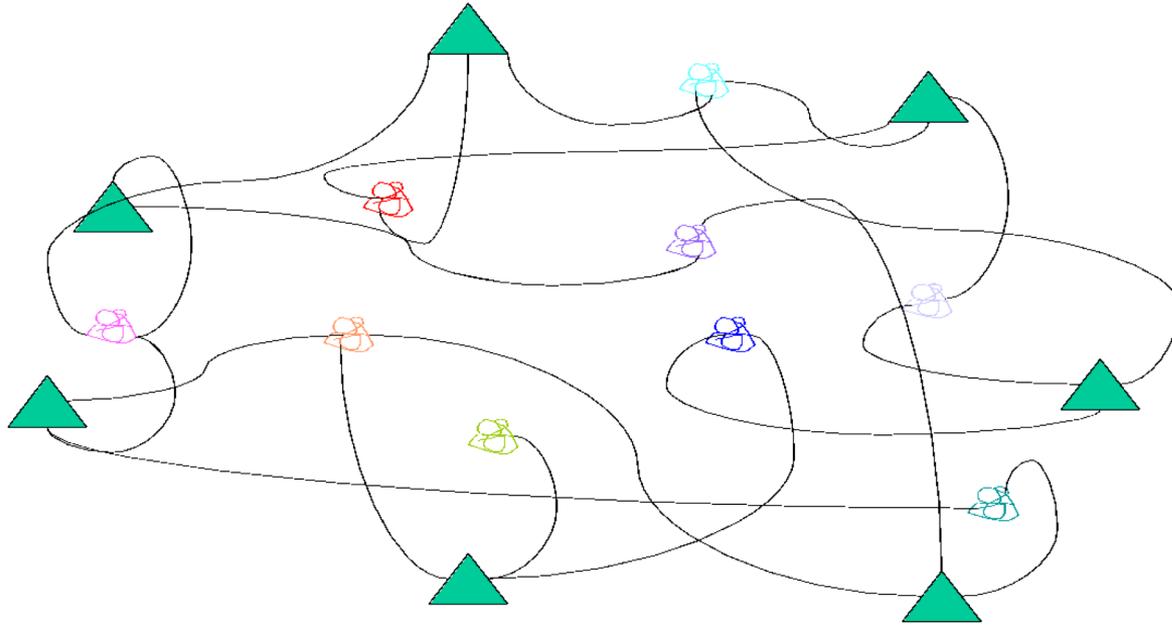
EL CLIMA POSITIVO NO ES SUFICIENTE

1. Sin una identidad organizacional profunda, los individuos y equipos perseguirán sus propios fines....
2. Los equipos pueden ser una fuente de fricción y conflicto cuando estos compiten por una posición o por sus propios intereses....

Supuestos Convencionales de Gestión



Una panorámica alternativa....Una Cultura Interdependiente



El Liderazgo Positivo Combina “Liderazgo” y “Gestión” para Moldear la Cultura



LAS GRANDES CONCLUSIONES

1. Lo que hacen los Líderes Escolares Positivos se basa en el ***conocimiento auténtico y comprensión*** de su equipo;
2. La comprensión del Liderazgo Positivo se basa en ***la atención al bienestar***;
3. Las prácticas de Liderazgo Positivo son motivadas por ***apoyar y desarrollar a otros***;
4. El comportamiento del Liderazgo Positivo hacia los individuos tiene un ***amplio impacto en el ambiente de trabajo*** de las escuelas,
5. Lo que posteriormente aumenta **resultados esperados** del trabajo colectivo

Capítulo 5:
**LIDERAZGO
POSITIVO,
EFECTIVIDAD DE LA
ESCUELA Y
MEJORA ESCOLAR**

**EL COMPORTAMIENTO DE
LIDERAZGO ESCOLAR
POSITIVO ESTÁ ASOCIADO
CON LOS RESULTADOS
“DUROS” Y “BLANDOS”**

Liderazgo Escolar Positivo

**Beneficios más amplios:
Estudiantes, comunidades, sociedad**

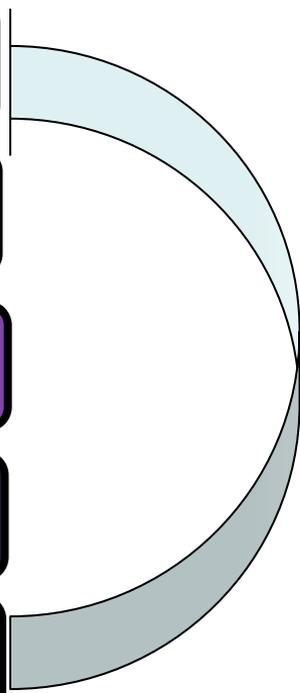
**Resultados individuales y de equipo
para los docentes y otros equipos**

Prácticas Positivas del Líder

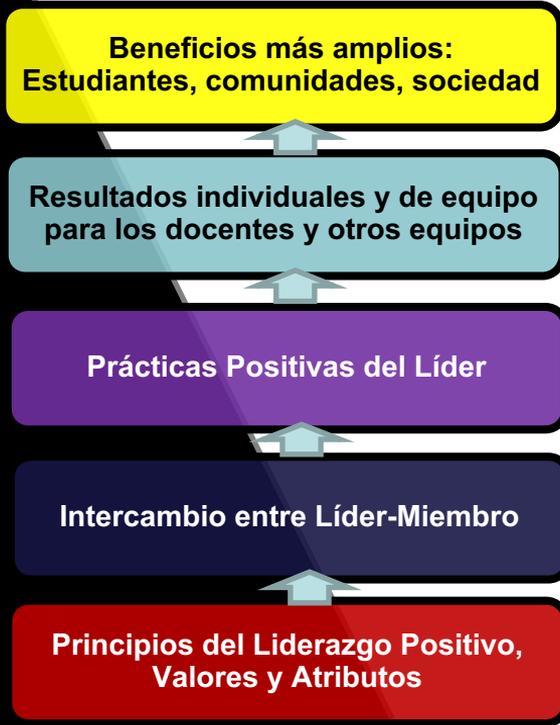
Intercambio entre Líder-Miembro

**Principios del Liderazgo Positivo,
Valores y Atributos**

Una fortaleza de la
Investigación
Educativa



Liderazgo Escolar Positivo



Áreas débiles de la
Investigación
educacional

El Fin Empírico es incluso más grande....



¿A DÓNDE QUIERE IR CHILE?....

Conectando el
Liderazgo Positivo
a los estándares
de Liderazgo
Escolar



Modelar: Iluminando el camino de las prácticas



- (1) Los líderes se convierten en ejemplos de alguien admirado, en quien se puede confiar
- (2) Los líderes proyectan emociones positivas- esperanza y resiliencia
- (3) Los líderes influyen en la cultura al establecer expectativas conductuales

Actuar de manera auténtica: Ser Consistente y Verdadero

Integridad conductual...es el grado de congruencia percibido entre los valores expresados en palabras y aquellos expresados en las acciones. Corresponde al nivel de ajuste o desajuste entre lo propuesto y lo realizado.
(Simons, 1999, p. 91)



Estableciendo Valores: Se requiere Acción



“Los directores dan vida a los valores a través de su actuar cotidiano y no a través del documento de la misión institucional. Las prácticas de rutina (tales como saludar a los estudiantes al inicio del día) permiten que todos los miembros puedan experimentar los valores como una plantilla o bases para la acción” (Murphy & Louis, próximamente).

Desarrollando Relaciones: Estrategias prácticas

La parte relacional de la enseñanza puede ser el aspecto más subestimado.

Simplemente no tiene el respeto que merece.

- Minimizar rutinas de control y enfatizar la confianza (Quinn et al., 2000, p. 153).
- Son buenas para leer las oportunidades para las personas y para que éstas se conozcan (Harter et al., 2003, p. 219) .
- Desarrollar una “red de inclusión” (Kaczmariski & Cooperrider, 1997, p. 255), y llegar a miembros desfavorecidos o descontentos (Bass, 2012, p. 84).

SO WHAT?

Cultura Cívica Chilena

- **En los 80s, la cultura chilena era más optimista**, más similar a EEUU, que la mayoría de Europa y Japón.
 - (Michalos, A. C. (1988). Optimismo durante una década de 30 países. *Investigación sobre indicadores sociales*, 20(2), 177-180).
- El golpe de estado militar fue un periodo de lucha intensa y de consecuencias para la identidad cultural. Se reforzaron las **divisiones, falta de confianza y cinismos**, junto con un “un incremento en recurrir al mercado en lugar de la vida política como un lugar de reconocimiento, la aceptación del malestar como el precio del progreso económico y una centralidad notable en temas de derechos humanos”
 - (Larrain, J. (2006). Changes in Chilean identity: thirty years after the military coup. *Nations and Nationalism*, 12(2), 321-338).

EL LIDERAZGO ESCOLAR POSITIVO CONTRIBUYE A UNA ESPERANZA REALISTA

- Optimismo = la creencia que las situaciones permanecerán de la misma manera o mejorarán.
- Realidad = el fracaso es intrínseco, sano, normal y necesario
- Esperanza = resiliencia frente a la realidad, que incluye una lucha

Liderazgo Convencional

La forma en que hacemos las cosas

Visión

Estrategia

Valores compartidos

Metas

Estructuras

Políticas

Procedimientos

Creencias

Supuestos compartidos

Tradicición

Percepciones

Normas

Percepciones

Valores

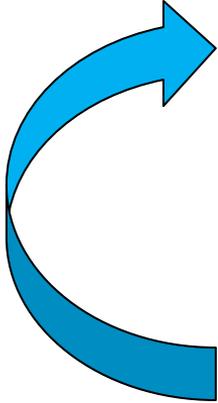
Reglas no escritas

Historias

Sentimientos

La forma en que realmente hacemos las cosas

Liderazgo Escolar Positivo



Siguientes pasos que requiere la Colaboración entre Universidad y Escuela

1. **Comprensión práctica** de los bloques de construcción relacionales de las escuelas
2. Informes más exhaustivos y detallados de **lo que los líderes escolares positivos hacen**
3. Comprensión ampliada del **impacto del Liderazgo Positivo** en los individuos y equipos – más allá de la enseñanza
4. Sensibilidad al **contexto** y diferencias culturales



**Muchas gracias por
escuchar....**

klouis@umn.edu



UNIVERSITY OF MINNESOTA
Driven to DiscoverSM



UniversityofMinn



UMNews



UofMN

The University of Minnesota is an equal opportunity educator and employer.