

Programa

Liderazgo para **el Aprendizaje**

■ **Formación presencial**

Material para participantes
Sesiones presenciales

1 - 2 - 3 febrero 2024
Zaragoza



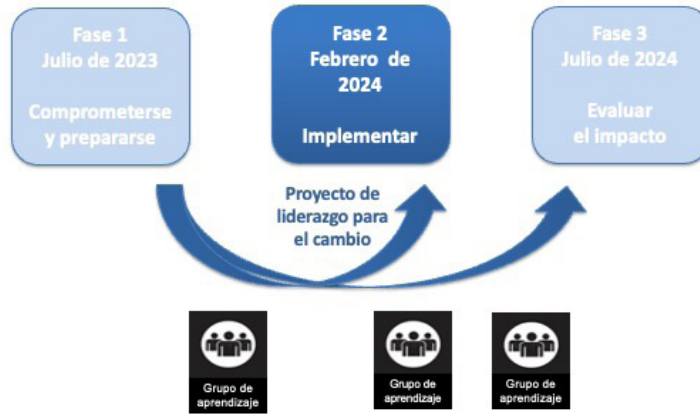
Programa de Liderazgo para el Aprendizaje

Fase 2
Implementar
DÍA 1



Apuntes

El modelo de aprendizaje



Apuntes

Temas del programa

Aprendizaje sobre el liderazgo

Liderazgo para el aprendizaje:
pedagogía y desarrollo profesional

Liderar cambios e innovaciones

Liderar organizaciones que aprenden

Liderar personas y equipos

Apuntes

Día 1: Evaluar el impacto del liderazgo para el aprendizaje y las acciones realizadas hasta ahora
Liderazgo para el aprendizaje: pedagogía basada en las evidencias

Día 2: Liderar el cambio a través de un diálogo intencionado

Día 3: Liderar el aprendizaje y el desarrollo profesional docente
Planificar el impacto y la puesta en práctica de mejoras

Fase 2
Febrero de 2024
Implementar

Apuntes

Protocolos



En la primera fase acordamos cómo queríamos trabajar juntos para optimizar nuestro aprendizaje.

Reflexionad por mesas y **compartid tres puntos clave** que pueden ayudarnos a garantizar el aprendizaje mutuo.



EduCaixa



Apuntes

Día 1

Evaluar el
impacto
logrado

Utilizar datos
del centro
para mejorar

Utilizar
evidencias
basadas en la
investigación

Identificar y
compartir
"mejores
prácticas"

Apuntes

Hoy vamos a:

- Revisar vuestros aprendizajes y conocimientos sobre liderazgo.
- Compartir y evaluar el impacto de vuestro liderazgo hasta ahora.
- Revisar y desarrollar la visión y los fundamentos de vuestro modo de enseñar en el centro.
- Evaluar cómo utilizáis los datos del centro para mejorar la práctica.
- Valorar cómo utilizar las evidencias basadas en la investigación para mejorar la práctica.

Apuntes

¿Qué habéis hecho de una manera diferente como resultado de lo que aprendisteis en la primera fase?

¿Qué impacto está teniendo?

¿En qué queréis centraros o qué queréis desarrollar durante la segunda fase?

**Evaluar el
impacto logrado**

Apuntes

Ahora pensad concretamente en vuestro proyecto, vuestro Liderazgo para el Cambio.

¿Qué datos habéis recopilado para evaluar el impacto?

¿Qué os indican estos datos?

Utilizar datos del centro para mejorar



Apuntes

Fuentes de datos en los centros escolares



Apuntes

Actuar como un amigo crítico...

¿Qué mensajes clave presentan los datos?

¿Los datos revelan mensajes contradictorios?

¿Qué indican los datos respecto a los puntos en los que el centro debería focalizarse para generar una diferencia suficiente para el alumnado?

¿Qué otras preguntas suscitan los datos?

Apuntes

En grupos de cuatro, leed los resultados de esta investigación sobre el seguimiento del impacto (*Research Findings about Tracking Impact*).

¿En qué aspectos estáis trabajando ya?

¿Qué aspectos constituyen una prioridad de desarrollo?

Compartid vuestras prioridades de desarrollo con el resto de la mesa.

¿Encontráis similitudes? ¿Y diferencias?



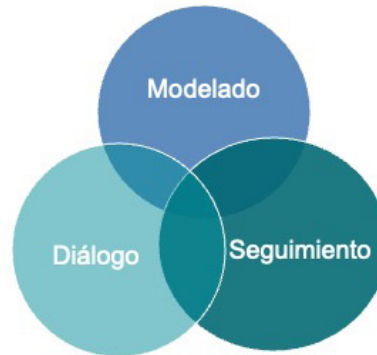
Apuntes

Saber qué se está valorando y cómo hacerlo


El impacto final siempre se valora en términos de mejoras en el aprendizaje del alumnado. Recopilar datos de referencia permite hacer un seguimiento del progreso y establecer comparaciones al final. De este modo, podéis explorar en qué ámbitos se ha obtenido el impacto esperado. Para hacer una valoración hay que utilizar distintas metodologías, por lo que será necesario recopilar datos cuantitativos y cualitativos.

Apuntes

**Liderazgo
centrado en el
aprendizaje**



Southworth (2004)

EduCaixa 

Apuntes



Liderar predicando con el ejemplo.
Ser un profesional excelente que basa su práctica educativa en evidencias.
Comprender y desarrollar una pedagogía centrada en las personas o en prácticas excelentes.

Saber qué ocurre en las aulas y en otros espacios del centro.
Utilizar, analizar y actuar basándose en las evidencias.
Asegurarse de que el equipo sigue el proceso y hacer un seguimiento del cambio.


Involucrar al alumnado y al equipo docente en conversaciones intencionadas sobre su aprendizaje, con vosotros y con los demás.
Acompañar, tutorizar y desarrollar prácticas.
Apoyar y desafiar.

Apuntes

El cambio

Los verdaderos cambios se producen en un marco que tiene duración, continuidad conceptual y metodológica y que es recogida y analizada sistemáticamente mediante documentación de todo tipo. Una documentación que servirá para que el equipo docente pueda valorar errores, descubrimientos y caminos por donde seguir avanzando.

Tort (2019)

EduCaixa  UCL
CENTER FOR
EDUCATIONAL LEADERSHIP

Apuntes

Información y datos

No hay una institución que registre tanta información sobre sus institucionalizados como la escuela: fichas de solicitud y admisión, datos demográficos, registros de asistencia o ausencia, calificaciones ordinarias, evaluaciones objetivas, diagnósticos de orientación, participación en programas, uso de actividades y servicios complementarios, incidencias de todo tipo... Ni la policía, ni la agencia tributaria, ni el sistema de salud; para encontrar una acumulación parecida, aunque más segmentaria, habría que salir del campo institucional y poner el ojo en operadores telefónicos o...

Fernández-Enguita (2014)

EduCaixa  UCL
CENTER FOR
EDUCATIONAL LEADERSHIP

Apuntes

¿Cómo utilizáis los datos de las pruebas del alumnado?

- A. Hacer un seguimiento de los avances del centro
- B. Comparar el rendimiento regional/nacional
- C. Valorar la eficacia del profesorado
- D. Comparar con otros centros
- E. Identificar qué debe mejorarse en la enseñanza
- F. Informar a los padres sobre la evolución
- G. Adaptar la enseñanza a las necesidades del alumnado
- H. Otorgar certificados a los estudiantes
- I. Guiar el aprendizaje
- J. Establecer niveles / Agrupar al alumnado por niveles
- K. Decidir qué alumnos repiten curso

Categorías del informe OECD, 2015

EduCaixa  UCL
CENTER FOR
EDUCATIONAL LEADERSHIP

Apuntes

Usamos los datos del centro para...

Aprendizaje

Rendimiento



Mejorar

Demostrar

Watkins (2010)

Apuntes

Datos del centro: ¿debilidades y fortalezas?

Progreso del alumnado / datos de pruebas

Entrevistas con el alumnado, la familia, el personal

Cuestionarios

Observaciones de la práctica

Reflexiones del personal

Análisis del trabajo del alumnado

Apuntes

Diapo 22

Métodos	¿Ventajas?	¿Inconvenientes?
Datos sobre los avances del alumnado Cuantitativos (números) Basados en criterios (enunciados)		
Entrevistas ¿Individuales o grupales? ¿Estructuradas o semiestructuradas? ¿Grabadas o transcritas?		
Cuestionarios ¿Del alumnado, el personal, la familia, otros? ¿En papel o en línea?		
Observaciones ¿De qué? ¿Del alumnado? ¿Del personal? ¿Diseñar un formato específico? ¿En vídeo?		
Registros de reflexión del personal		
Marcos para el análisis de los documentos ¿Esquemas de trabajo? ¿Planes de estudio? ¿Trabajo del alumnado?		
¿Otros?		

Apuntes

Datos sobre los progresos y logros del alumnado

Ventajas	Inconvenientes
<p>Disponibilidad inmediata. De fácil acceso. Pueden proporcionar datos cuantitativos y cualitativos. El personal suele estar acostumbrado a analizarlo.</p>	<p>Se utilizan con fines justificatorios, así que quizá no reflejan realmente el aprendizaje del alumnado. Evaluación basada en criterios que no siempre son fiables. Los cambios en los niveles y los sistemas de evaluación hacen que las comparaciones de un año a otro sean complejas.</p>
Consejos clave	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hay que recordar que los datos sobre los progresos no proporcionan toda la información necesaria sobre el aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, deberéis buscar una manera de vincular estos datos con las prácticas que se han llevado a cabo para obtenerlos. <input type="checkbox"/> Aseguraos de que todo el equipo con el que trabajáis entiende la finalidad de la investigación para que puedan ser críticos con lo que indican los datos. <input type="checkbox"/> Pensad en cómo "mediréis" el progreso de vuestro grupo objetivo de estudiantes. ¿Creéis que alcanzarán los niveles de progreso esperados o que los superarán? 	

Apuntes

¿Cuestionarios para el alumnado, el personal, la familia, otros...?

Ventajas	Inconvenientes
<p>Pueden realizarse a escala. Hay herramientas en línea disponibles, como Survey Monkey y Show My Homework. Pueden proporcionar datos cuantitativos y cualitativos.</p>	<p>El alumnado suele decir lo que el entrevistador quiere escuchar. El lenguaje puede resultar confuso. Puede costar analizar los datos. Los índices de respuesta pueden ser bajos.</p>
Consejos clave	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Limitad el número de preguntas (pensad en cuánto tiempo llevará cumplimentarlos). <input type="checkbox"/> Aseguraos de que las preguntas utilizan un lenguaje directo y son apropiadas para su edad, claras y sin ambigüedades. <input type="checkbox"/> Aseguraos de que la muestra que hace el cuestionario es representativa y de que es suficientemente grande como para ser creíble pero no demasiado como para no poder gestionarla. <input type="checkbox"/> Probad, comprobad y revisad las preguntas antes de repartir los cuestionarios. <input type="checkbox"/> Pensad en cómo analizaréis los resultados obtenidos. 	

Apuntes

Tipos de preguntas para los cuestionarios

- Abiertas (¿Qué piensas de...?)
- Cerradas: sí/no, orden de preferencia, opciones, escalas de Likert...

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	---------------------

Apuntes

"Si no se tienen en cuenta el papel y el status del entrevistador frente al entrevistado, se generarán dudas sobre la validez, la fiabilidad, la autenticidad y la ética de la investigación".

Coleman (2012)

- ¿Qué implica vuestro papel para los estudiantes entrevistados?
- ¿Sois los más adecuados para llevar a cabo las entrevistas o debería hacerlas otra persona?

Apuntes

Observar la enseñanza y el aprendizaje

Ventajas	Inconvenientes
Proporciona evidencias directas de la práctica docente y del aprendizaje del alumnado. Es una oportunidad para enfocar aspectos concretos del aprendizaje del alumnado.	Puede que no refleje la realidad del aula. Puede ser muy subjetivo. Es difícil de organizar. Es posible que los docentes sean reticentes, según la cultura de los centros.
Consejos clave	
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Compartid la finalidad de vuestra observación con el equipo docente para que no sientan que los están "inspeccionando".<input type="checkbox"/> Sed claros sobre lo que buscáis, vinculadlo con el objetivo o la focalización de vuestra investigación.<input type="checkbox"/> Desarrollad los criterios y diseñad un formato de observación que os permita recopilar datos fácilmente.<input type="checkbox"/> Pensad en recopilar datos cuantitativos y cualitativos (p. ej.: número y tipo de preguntas).<input type="checkbox"/> Organizad un debate después de la clase para compartir y anotar reflexiones.<input type="checkbox"/> Considerad grabarla en vídeo, si esto no cohibe a los participantes, ya que puede guardarse, revisarse de manera conjunta, analizarse y compararse con observaciones futuras.	

Apuntes

Entrevistas: ¿individuales, grupales, estructuradas, semiestructuradas?

Ventajas	Inconvenientes
Permiten respuestas más detalladas. Es una oportunidad para explorar actitudes, valores, opiniones y sentimientos.	Pueden proporcionar una gran cantidad de datos, que podrían ser difíciles de analizar. Los debates en grupo pueden cohibir a los participantes al expresar opiniones personales. Puede resultar difícil captar lo que se dice.
Consejos clave	
<p>Debate en grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dejad claro qué temas queréis que explore el grupo. <input type="checkbox"/> Tamaño óptimo del grupo: entre 5 y 6 participantes, 10 podrían ser demasiados. <input type="checkbox"/> Si tomáis notas durante las entrevistas, intentad que no sean una distracción para el entrevistado. <input type="checkbox"/> Si no, buscad un rato después de la entrevista para anotar las reflexiones. Se podría hacer una lluvia de ideas y agruparlas por temas/problemas. <p>Entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Escoged unos cuantos problemas principales y pensad preguntas clave que los exploren. <input type="checkbox"/> Para cada pregunta clave, pensad varias preguntas de seguimiento para concentraros en aspectos que no haya cubierto la respuesta inicial (no tenéis que usarlas todas). <input type="checkbox"/> Probad, comprobad y revisad las preguntas con un compañero antes de hacer las entrevistas. <input type="checkbox"/> Pensad en el número de personas ideal para entrevistar (que sean suficientes pero no demasiadas). <input type="checkbox"/> Pensad sobre cómo analizaréis los resultados de las entrevistas. 	

Apuntes


Análisis del trabajo del alumnado

Ventajas	Inconvenientes
Evidencias importantes del aprendizaje del alumnado.	Puede parecer una carga adicional, una tarea más que se añade a la evaluación.
Consejos clave	
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Recopilad una muestra representativa al principio de la investigación.<input type="checkbox"/> Elaborad unos criterios para analizar el trabajo relacionados con el objetivo de vuestra investigación.<input type="checkbox"/> Diseñad un marco de recopilación sencillo que genere tanto información cuantitativa como cualitativa.<input type="checkbox"/> Revisad el trabajo con compañeros para entender el contexto y las prácticas que llevan a él.<input type="checkbox"/> Analizad los puntos clave durante la investigación y al final; es esencial captar el cambio.	

Apuntes

Reflexión sobre los aprendizajes de esta mañana

¿Cómo afecta a vuestra "acción de mejora" el
trabajo que hemos hecho esta mañana sobre
el uso de las evidencias?

EduCaixa  UCL
CENTER FOR
EDUCATIONAL LEADERSHIP

Apuntes

Identificar y compartir
"mejores prácticas"

Apuntes

La brecha de McIntyre

Conocimientos
derivados de la
práctica diaria

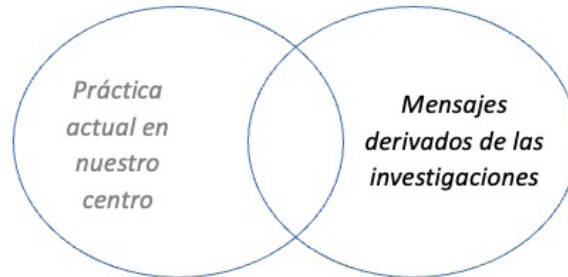


Conocimientos
derivados de las
investigaciones

McIntyre (2005)

Apuntes

**Combinación de las evidencias basadas
en la práctica y la investigación**



**¿Qué conexión existe entre las investigaciones
y vuestra práctica? ¿Qué retos se presentan?
¿Cómo podéis profundizar en vuestros
conocimientos y prácticas?**

EduCaixa



Apuntes

Conocimientos basados en la práctica

¿Cómo son las "buenas prácticas"
de vuestro centro?

¿Hasta qué punto os basáis en
evidencias para afirmarlo?



Apuntes

Adaptado de Alexander, R. (1997) *Politics of good practice*



Apuntes

Utilizar evidencias basadas
en la investigación para
mejorar el aprendizaje

Apuntes

¿Hasta qué punto utilizáis las investigaciones como fuente de información para la enseñanza o para la toma de decisiones en vuestro centro?

Compartid las fuentes de evidencias o de investigaciones que utilizéis.

¿Qué beneficios y desafíos supone el acceso a las investigaciones y su uso?

Apuntes



Toolkit



Guías para docentes

La Plataforma de Prácticas Educativas Efectivas es una herramienta en línea que sintetiza las evidencias académicas de alta calidad a escala internacional y latinoamericana sobre la efectividad de intervenciones educativas a nivel escolar.



Apuntes

Vincularlo con las evidencias de las investigaciones

Grupo 1: *Feedback*

Grupo 2:
Metacognición y
autorregulación

Grupo 3: Aprendizaje
colaborativo

Grupo 4: Trabajar con
las familias



- A) ¿Cuáles son los principales datos de las evidencias de las investigaciones que vuestro grupo está explorando?
- B) ¿Qué aspectos están especialmente vinculados con las prácticas actuales de vuestro centro? ¿Qué supone un desafío para vuestra manera de pensar?
- C) ¿Cómo podríais usar/compartir estas evidencias con el profesorado?
- D) ¿Os parece útil la presentación de las evidencias?

¡Acordaos de consultar tanto el *toolkit* como las guías para docentes!

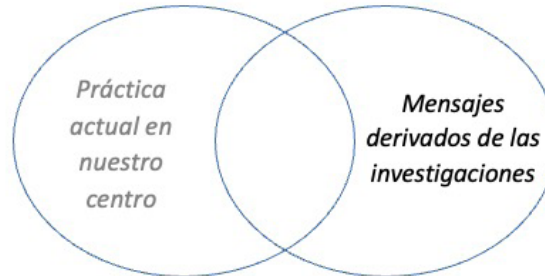


EduCaixa



Apuntes

Combinación de las evidencias basadas en la práctica y la investigación



*¿Qué conexión existe entre las investigaciones y vuestra práctica? ¿Qué retos se presentan?
¿Cómo podéis profundizar en vuestros conocimientos y prácticas?*

Apuntes

Compartir
evidencias sobre
"mejores prácticas"

Apuntes

Aportar evidencias

Las evidencias no tienen prácticamente ningún valor si no somos capaces de transformarlas en conocimiento útil para guiar adecuadamente la innovación y para convertirlas en acciones innovadoras plenas de sentido y significado. Es, en definitiva, el paso del conocimiento compartido a la experiencia colectiva.

Compartir y **movilizar el conocimiento** significa fundamentalmente crear nuevos ambientes de aprendizaje con vocación de proyectarse local y universalmente, de manera que otros se sientan seducidos (e implicados) por nuestras ideas.

Mateo (2019)

EduCaixa 

Apuntes

¿Qué hace que una escuela sea una organización que aprende?

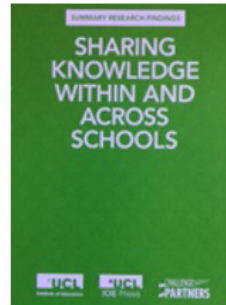


Apuntes

Animación del conocimiento



Apuntes



1. Por mesas: leed juntos cada una de las tarjetas y comentadlas.
2. Por parejas de centro: en vuestro caso, ¿qué implican estos enfoques de compartir conocimientos dentro del centro y con otros centros? ¿Cuáles podrían ser vuestros siguientes pasos?

Apuntes

Reflexiones sobre los aprendizajes de esta tarde

¿Cuáles son las implicaciones de los aprendizajes de esta tarde en vuestra práctica como líderes?

¿Qué preguntas queréis destacar para mañana?

Apuntes

Referencias

Coleman, M. (2012) Interviews. In A. Briggs, M. Coleman & M. Morrison (eds) *Research methods in educational leadership and management*. London, Sage, pp. 250-266.

McIntyre, D. (2005) Bridging the gap between research and practice. *Cambridge Journal of Education* 35 (3), pp. 357-382.

NCSL. (2005). *Learning about learning networks*. Nottingham, NCSL.

OECD. (2015). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. OECD. [Online] Available at <https://www.oecd.org/edu/leaders/2015/9/93850576.pdf> (Accessed 25th April 2023).

Southworth, G. (2010). *How leaders influence what happens in classrooms*. Nottingham, NCSL.

Watkins, C. (2019). *Learning, Performance and Improvement*. *Research Matters*, International Network for School Improvement. [Online] Available at <https://www.researchmatters.org/files/Chris-Watkins-Watkins20192582722-Learning-Performance-and-Improvement-Research-Matters-series-No-34/links/0c39059265e49c45e30000001-Learning-Performance-and-Improvement-Research-Matters-series-No-34.pdf> (Accessed 23rd January 2024).

Apuntes

Programa

Liderazgo para
el Aprendizaje