

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 2



Apuntes

Día 1: Evaluar el impacto del liderazgo para el aprendizaje y las acciones realizadas hasta ahora

Liderazgo para el aprendizaje: pedagogía basada en 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

Día 2

Uso de teorías de la acción en el diálogo profesional

Conversaciones transformadoras

Habilidades de escucha

Un enfoque de observación de clases

Apuntes

Hoy vamos a:

- Evaluar cómo pueden contribuir las teorías de la acción a lograr un diálogo profesional significativo.
- Examinar vuestro propio uso del diálogo y reflexionar acerca de las implicaciones que puede tener en vuestro proyecto de liderazgo para el cambio.
- Aplicar los conocimientos aprendidos a través de una serie de actividades prácticas dialógicas.
- Estudiar un enfoque de observación de clases y *feedback*.

Apuntes

Conversaciones de liderazgo

Dime cómo hablas y te diré cómo diriges

"La clave para el liderazgo está en la conversación. La capacidad de saber diferenciar conversaciones te permitirá ser un líder más eficaz".

Krisco (1997)

"Es probable que el líder que logre tener conversaciones eficaces dirija mejor su equipo. [...] A fin de cuentas, los líderes suelen estar involucrados en una gran variedad de conversaciones. Cada una de estas interacciones determinará de manera colectiva su éxito final como líder".

DDI (2016)

Apuntes

Los líderes deben ser emocionalmente inteligentes y considerar:

- ¿Qué tipo de conversaciones tenemos como líderes?
- ¿Qué conversaciones nos gusta tener?
- ¿Qué conversaciones debemos tener?
- ¿Qué conversaciones **deberíamos** tener pero no tenemos?
¿Por qué?

Compartid con vuestra mesa y anotad. Preparaos para compartir con el resto del grupo.

Apuntes

Diapo 8

 UCL

Uso de teorías
de la acción en
el diálogo
profesional

EduCaixa  UCL
CENTER FOR
EDUCATIONAL LEADERSHIP

Apuntes

“El propósito de una consulta debería ser obtener una mayor comprensión de las condiciones que se requieren para que el cambio provoque la mejora esperada; en qué medida existen estas condiciones y, en caso de no existir, cómo crearlas”.

Robinson (2017)

Apuntes

Teorías de la acción

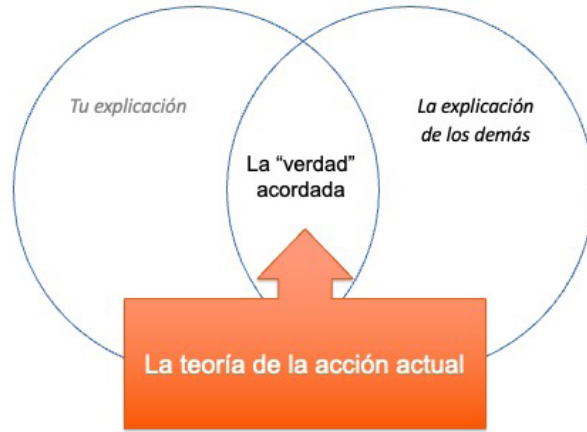
Las teorías de la acción describen los vínculos entre lo que las personas hacen (**acciones**), las **creencias** y los **valores** que explican estas acciones, y sus **consecuencias**, tanto intencionadas como no intencionadas.

Argyris y Schön en Robinson y Timperley (2013)



Apuntes

Consultar para entender

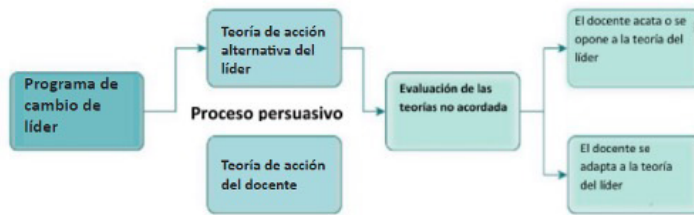


Apuntes

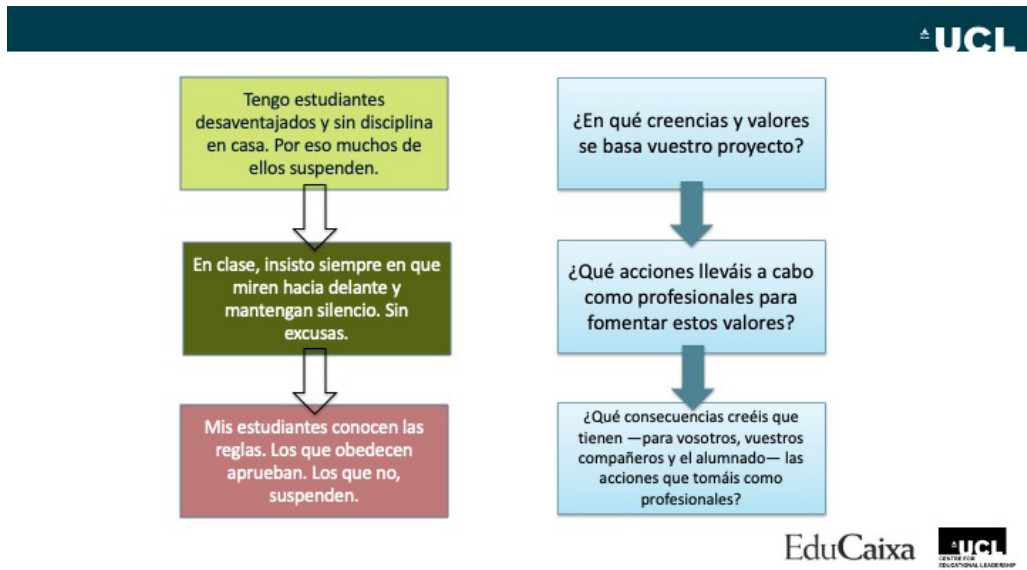
A. Comprometerse con la teoría de la acción de un docente



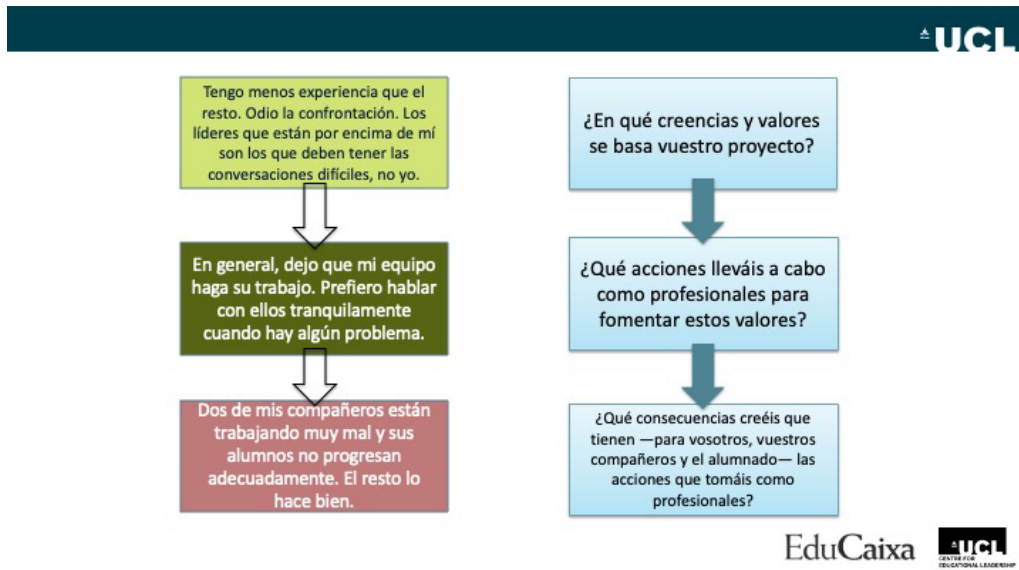
B. Pasar por alto la teoría de acción del profesorado



Apuntes



Apuntes



Apuntes

A veces, como líderes, debéis
comunicar evaluaciones críticas, tener
conversaciones difíciles sobre el trabajo
de un docente...

Podéis PASARLAS POR ALTO
o podéis COMPROMETEROS.

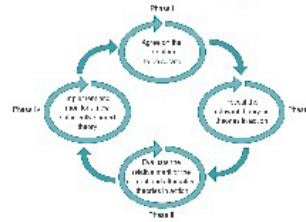
Usar el compromiso con la teoría para apoyar a un líder intermedio

Eres un líder de rango superior y estás hablando con un líder intermedio.

Crees que tu función es desarrollar la capacidad de los líderes intermedios para resolver problemas con los docentes a su cargo.

Quieres descubrir la teoría de la acción del líder intermedio y encontrar una manera de avanzar.

- Averigua qué acciones ha tomado hasta ahora y si han resultado eficaces.
- Identifica otras creencias que pueda tener.
- Acordad los siguientes pasos.



Apuntes



Es posible que los líderes consulten con frecuencia a las partes interesadas, pero a menos que su consulta se centre en sus sentimientos, sus valores y las condiciones materiales que apoyan las prácticas que desean cambiar, el enfoque utilizado seguirá siendo "pasar por alto".

El enfoque del "compromiso" es más eficaz porque la mejora no supone adoptar **nuevas** prácticas, sino **integrar** un complejo repertorio de prácticas personales, interpersonales y organizativas ya existentes.

Robinson (2017)



¿Qué teorías de la acción sostienen vuestros compañeros en relación con vuestra acción de mejora?

¿Qué otras conversaciones deberíais tener para desvelarlas?

Apuntes

Diapo 18

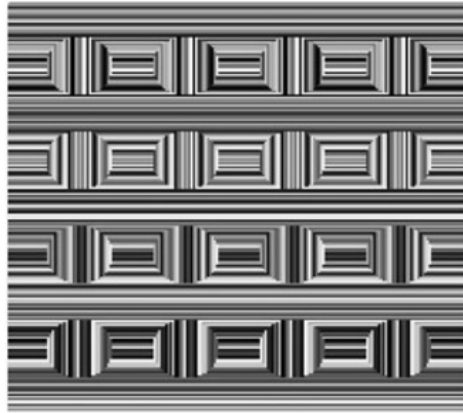
 UCL

Habilidades de
escucha

EduCaixa  UCL
CENTER FOR
EDUCATIONAL LEADERSHIP

Apuntes

Diapo 19



EduCaixa 

Apuntes

Diálogo transformador

“Tu función principal es ingeniar conversaciones inteligentes y vivaces que proporcionen la base para conseguir altos índices de alineación, colaboración y asociación a todos los niveles y los mejores resultados que las acompañan.”

Scott (2017)

Pensad en una conversación que hayáis tenido recientemente y que haya sido transformadora. ¿Los resultados positivos fueron evidentes? ¿Cómo lo sabéis?

Apuntes

Dos habilidades básicas para tener conversaciones de *coaching* significativas:

Escucha efectiva



Preguntas efectivas



Apuntes

Actividad de escucha: trabajar en grupos de 4

FASE 1

El narrador relata un problema profesional que le está afectando. 5 minutos como máximo.

El resto del grupo solo escucha (pero pueden anotar posibles preguntas en post-its)

Los oyentes deben centrarse en:

Oyente 1: lo que se ha dicho realmente.

Oyente 2: lo que no se ha dicho y las emociones.

Oyente 3: las soluciones emergentes y la intención de actuar.

FASE 2

Cuando el narrador termina su historia, se gira de espaldas al grupo.

Los 3 oyentes comparten lo que han escuchado (2 minutos para cada uno, y DEBEN compartir sus respuestas en orden: oyente 1, 2 y 3). El narrador escucha atentamente.

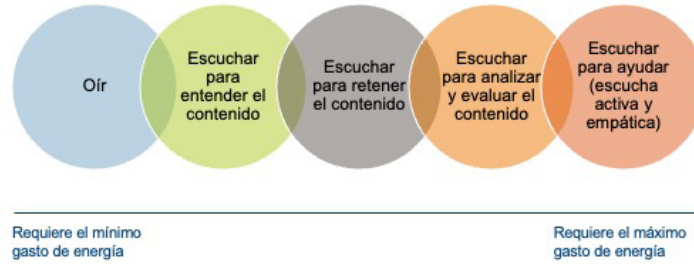
A continuación, el narrador vuelve a integrarse en el grupo y comenta cómo se ha sentido al escuchar las interpretaciones de su narración.

EduCaixa



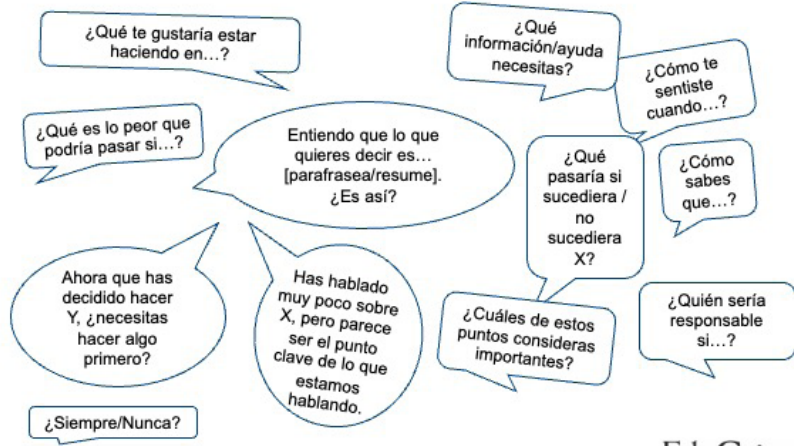
Apuntes

Oír y escuchar: Gasto de energía



Apuntes

¿Preguntas efectivas?



EduCaixa  UCL
CENTRE FOR EDUCATIONAL LEADERSHIP

Apuntes

Reflexión

¿Cuáles son las implicaciones de esta actividad en nuestra práctica como líderes?

¿Cómo podríais mejorar personalmente vuestro enfoque respecto a las conversaciones de liderazgo?

Apuntes

Diapo 26



Conversaciones transformadoras

EduCaixa 

Apuntes

¿Qué es la mentoría? ¿Qué es el *coaching*?

- **Mentoría:** se trata de un proceso estructurado para apoyar y guiar a un profesional durante un momento de transición en su carrera. Se trata de proporcionar *feedback* y consejos, valorar la práctica.
- **Coaching:** es un proceso estructurado para facilitar el desarrollo de un aspecto concreto de la práctica de un profesional y redefinir los objetivos para que pueda evolucionar. Se trata de apoyar, guiar y cuestionar.

CUREE (2005)

EduCaixa 

Apuntes

Espectro de conversaciones de aprendizaje profesional



Apuntes

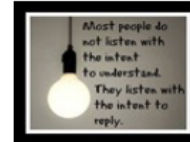
Coaching *The Skilled Helper, Egan (2002)*



Apuntes

En grupos de 3, haced un esbozo del aprendizaje y la autorreflexión

- **Persona 1 (quien recibe el *coaching*):** compartirá una cuestión que le preocupe o un desafío relacionado con el objetivo/foco del proyecto escolar o de cambio, en el que se quiera centrar como líder.
- **Persona 2 (*coach*):** formulará preguntas de indagación y escuchará para ayudar a aclarar y entender a través de un enfoque de indagación apreciativa que ayude a identificar las posibles soluciones.
- **Persona 3:** controla el tiempo. Observa y anota las buenas preguntas y lo que hace el *coach* para ayudar a la otra persona.



Cooperrider (2012)

EduCaixa  UCL
CENTER FOR EDUCATIONAL LEADERSHIP

Apuntes

Modelo de un proceso de *coaching*



¿Qué va bien/mal?
¿Qué te impide avanzar?
¿Qué fortalezas puedes reforzar?
¿Estás pasando algo por alto?
¿Qué crees que está pasando realmente?
¿Qué quieres cambiar?
¿Cuál es tu función en esta situación?
Y entonces... ¿qué pasa?

Ejemplos de buenas preguntas...

EduCaixa



Apuntes

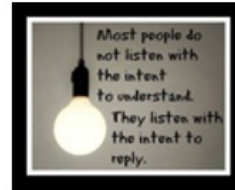


¿Cómo os ha ayudado este proceso con vuestro problema?

¿Qué ha hecho vuestro compañero que os haya ayudado?

Implicaciones para:

- 1) ¿Vuestro objetivo/foco para el cambio?
- 2) ¿Vuestro centro?



EduCaixa



Apuntes

Un buen *coach*...

- Escucha
- Plantea preguntas abiertas
- Aclara los puntos planteados
- Fomenta la reflexión
- Evita decirle a la otra persona lo que debe hacer
- Crea una buena comunicación
- No hace juicios de valor
- Desafía las creencias
- Mantiene la confidencialidad en todo momento
- Ayuda a ver la situación global
- Anima a comprometerse con la acción
- No tiene todas las respuestas
- Fomenta la confianza y el respeto
- Se centra en las soluciones
- Tiene la convicción de que sus colegas tienen la capacidad de aprender, mejorar y cambiar

Apuntes

Reflexión sobre vuestras habilidades de *coaching*...



Dejad
de hacerlo



Preparaos
para
empezar
a hacerlo



Seguid
haciéndolo

EduCaixa



Apuntes

El coach

Acompaña a otra persona en su proceso de aprendizaje a través de **preguntas dirigidas** a obtener una perspectiva adaptativa, real y concreta de sus recursos, capacidades, habilidades y competencias. La **responsabiliza** de sus propios procesos. Además, es el responsable de crear **un entorno de confianza** en el que sea posible **evaluar** a la persona **implicada en el proceso de aprendizaje / crecimiento**, desde la aceptación plena de su realidad, sus objetivos y sus necesidades.

Apuntes

Diapo 36

 UCL

Un enfoque de
observación de
clases

EduCaixa  UCL
CENTER FOR
EDUCATIONAL LEADERSHIP

Apuntes

Finalidades de la observación de clases

Evaluación

Desarrollo

Apuntes

Eres un líder de departamento de una escuela con unos resultados académicos inferiores a la media. El equipo docente es bastante estable y los profesores están contentos de trabajar en la escuela. Los métodos educativos entre la mayoría de ellos son bastante tradicionales, con muchas clases magistrales y usando libros de texto. Tu equipo directivo está de acuerdo en que una enseñanza más interactiva puede servir para mejorar los resultados. Así, ha identificado que el hecho de que el docente haga preguntas en clase, debates en el aula y que proponga trabajos en parejas o grupos estructurados puede ayudar al alumnado a desarrollar las habilidades que necesitan, tanto personalmente como para sacar buenas notas en los exámenes.

Todos los líderes de departamento trabajan con un pequeño grupo de docentes, con el objetivo de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de la incorporación de una o más de las tres estrategias mencionadas. Una de estos docentes es la líder de lengua castellana. Es una profesora con experiencia, los alumnos tienen un buen comportamiento en sus clases y en general es respetada. No se opone activamente a la iniciativa de los jefes de departamento para mejorar la enseñanza en la escuela, pero tampoco ha mostrado mucho interés en ello. Acabas de observar una de sus clases, con alumnos de 16 años.

Apuntes

Herramientas que considerar

¿Qué herramientas podrían ser útiles para la situación que acabamos de presentar?

¿Cuáles podrían ser útiles en vuestro contexto escolar?

¿Cómo podríais adaptarlas o añadirlas a otras herramientas?

¿Cómo podríais utilizar vuestra versión de algunas de estas herramientas como apoyo a vuestro proyecto de liderazgo para el cambio?

Apuntes

Espectro de conversaciones de aprendizaje profesional



Apuntes



Tabla de planificación para las conversaciones transformadoras y para gestionar la reticencia

¿Qué enfoque adoptarías?, ¿cuáles son tus principios básicos antes de empezar?	¿Qué esperas lograr con esta reunión?, ¿cuáles son tus objetivos?	¿Qué crees que necesitarías tener en cuenta?, ¿qué es lo que motiva a esta persona?	¿Qué debes hacer antes de la reunión?
¿Esperas que el docente/compañero haga algo antes de la reunión?	¿Cuál será tu estrategia para liderar y gestionar la reunión?	Esperas encontrar cierta reticencia, ¿cómo podría presentarse?, ¿puedes prepararte para hacer frente a esta situación?, ¿cómo responderás?	¿Algo más que debas tener en cuenta?



Apuntes

Referencias

- Coperider, D. (2012). What is appreciative inquiry? [online] <https://www.davidcooperrider.com/ai-process/> (Accessed 23rd January 2024)
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2005). Making coaching work: creating a coaching culture. London, Chartered Institute of Personnel and Development.
- CUREE (2005). National framework for mentoring and coaching. [online] <http://www.curee.co.uk/resources/publications/national-framework-mentoring-and-coaching> (Accessed 23rd January 2024)
- DDI (2016) High-Resolution Leadership: A synthesis of 15,000 assessments into how leaders shape the business landscape. Development Dimensions Inc. [online] https://media.ddiworld.com/research/high-resolution-leadership-2015-2016_tr_ddi.pdf (Accessed 23rd January 2024).
- Krisco, K.H. (1997). Leadership and the art of conversation. Prima Publishing.
- Robinson, V. (2017). *Reduce change to increase improvement*. Thousand Oaks: California, Corwin.
- Robinson, V. & Timperely, H.S. (2013). School improvement through theory engagement. In A Developmental and negotiated approach to school self-evaluation. 14. Emerald Publishing Ltd., pp. 163-177.
- Scott, S. (2017). Fierce Leadership. Piatkus.
- Watkins, C. (2010). Learning, Performance and Improvement. Research Matters, International Network for School Improvement. [Online] Available at https://www.researchgate.net/profile/Chris-Watkins/publication/257936773_Learning_Performance_and_Improvement_Research_Matters_series_No_34/links/0c96052656ef9d4fe4000000/Learning-Performance-and-Improvement-Research-Matters-series-No-34.pdf (Accessed 23rd January 2024).

Apuntes

Programa

Liderazgo para el **Aprendizaje**