

Programa

# *Liderazgo para* **el Aprendizaje**

## ■ **Formación presencial**

*Material para participantes*  
*Sesiones presenciales*

1 - 2 - 3 febrero 2024  
Zaragoza

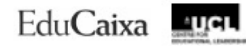


Programa de Liderazgo para el Aprendizaje

Fase 2

**Implementar**

DÍA 3



---

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 3

Casos prácticos  
de mejoras  
escolares

Implementación

Liderar el  
aprendizaje y el  
desarrollo  
profesional

Planificar para  
lograr impacto

Apuntes

## Hoy vamos a:

- Estudiar una serie de casos prácticos sobre el liderazgo de la mejora escolar.
- Utilizar información de las investigaciones para evaluar la implementación de vuestros proyectos de liderazgo para el cambio hasta ahora y establecer las prioridades de los próximos pasos.
- Valorar distintos enfoques del aprendizaje y el desarrollo profesional.
- Aplicar los aprendizajes adquiridos mediante el desarrollo de un plan de acción.

---

Apuntes

Casos  
prácticos de  
mejoras  
escolares

---

Apuntes

## Explorar casos prácticos de mejoras escolares

Antes de leer...

- Compartid con vuestro grupo qué esperáis aprender sobre el liderazgo para el cambio.
- Decidid cómo queréis trabajar y gestionar el tiempo (45 minutos).



Reflexionad sobre el liderazgo para el cambio en estos casos prácticos...

- ¿Qué enfoques adoptan los líderes que os hayan parecido eficaces?
- ¿Qué más podrían haber hecho los líderes?
- Partiendo de estos cuatro casos prácticos, poneos de acuerdo en algunos principios clave del liderazgo para el cambio.
- ¿Qué impacto podría tener en vuestro proyecto de liderazgo para el cambio?

Apuntes



Implementación

EduCaixa 

---

Apuntes



Mirar atrás o mirar adelante...



Apuntes

Un marco para reflexionar sobre el cambio

Visión	Habilidades	Incentivos	Recursos	Plan de acción	=	Cambio
	Habilidades	Incentivos	Recursos	Plan de acción	=	Confusión
Visión		Incentivos	Recursos	Plan de acción	=	Ansiedad
Visión	Habilidades		Recursos	Plan de acción	=	Resistencia
Visión	Habilidades	Incentivos		Plan de acción	=	Frustración
Visión	Habilidades	Incentivos	Recursos		=	Rutina

Adaptado de Knoster *et al.* (2000)

EduCaixa



Apuntes



Apuntes

Liderar el  
aprendizaje y  
el desarrollo  
profesional

---

Apuntes



NCSL (2012)

EduCaixa 

Apuntes

### El desarrollo profesional eficaz:

- Está directamente relacionado con el aula.
- Utiliza expertos externos vinculados a la actividad escolar.
- Implica observación y *feedback*.
- Incluye apoyo entre compañeros.
- Permite al equipo docente determinar el foco de su desarrollo.
- Permite al equipo docente ser reflexivo.
- Ofrece oportunidades para trabajar de forma conjunta y compartir diálogo y prácticas profesionales.
- Ofrece oportunidades para el estudio individual e independiente.
- Se integra en el aprendizaje del aula durante un período de tiempo.

Estudio de EPPI (2003)

EduCaixa 

---

Apuntes

## Desarrollar una buena enseñanza


Para producir un cambio profundo y duradero, el desarrollo profesional más eficaz se ha mantenido al menos durante dos trimestres y, de manera más habitual, un año.

Las oportunidades de desarrollo profesional han sido diseñadas meticulosamente y están focalizadas específicamente en los resultados del alumnado, por lo que tienen un impacto importante en sus logros.

Los programas de desarrollo profesional deben tener en cuenta tanto el conocimiento de la materia como la pedagogía específica de dicha materia para poder obtener todo su potencial.

Un modelo didáctico en el que los facilitadores se limitan a indicar a los docentes qué hacer no tiene resultados positivos para los participantes ni el alumnado.

Teacher Development Trust (2015)

EduCaixa 

---

Apuntes

## **Aprendizaje y desarrollo profesional eficaz**

El aprendizaje y desarrollo profesional es eficaz cuando:

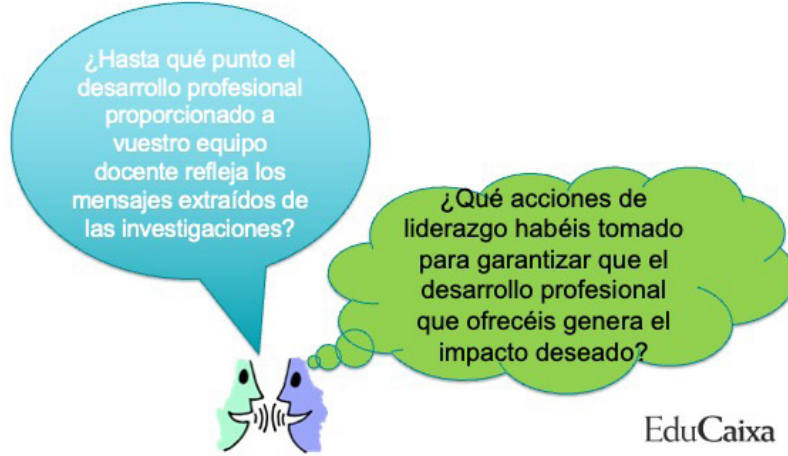
- Deja claros sus resultados.
- Es colaborativo.
- Está informado por investigaciones.
- Es iterativo.
- El equipo directivo del centro escolar lo prioriza.

Quinn y Ross (en la prensa)

---

Apuntes





Apuntes

¿Qué hace que una escuela sea una organización de aprendizaje?



Apuntes

### Talleres de aprendizaje y desarrollo profesional

<b>Opción A:</b> Indagación profesional	<b>Opción B:</b> Triadas docentes
<b>Opción C:</b> Facilitar el aprendizaje profesional	<b>Opción D:</b> Mentorías

---

Apuntes

**Preguntas sobre los talleres**

- ¿Qué beneficios podría tener este enfoque?
- ¿Qué impedimentos podríais encontrar al intentar aplicarlo?
- Si tuvierais que hacerlo, ¿qué recursos necesitaríais (incluidos los recursos humanos)?

**Reflexión por parejas del mismo centro**

- ¿Qué enfoques del desarrollo profesional encajarían mejor para lograr nuestra visión? ¿Por qué?
- ¿Qué docentes clave / líderes docentes podrían apoyarnos?
- ¿Qué tenemos que aprender antes de introducir este enfoque?

Apuntes



Planes de  
acción

EduCaixa 

---

Apuntes

UCL

Planificar los próximos pasos para lograr impacto

Acción de mejora |

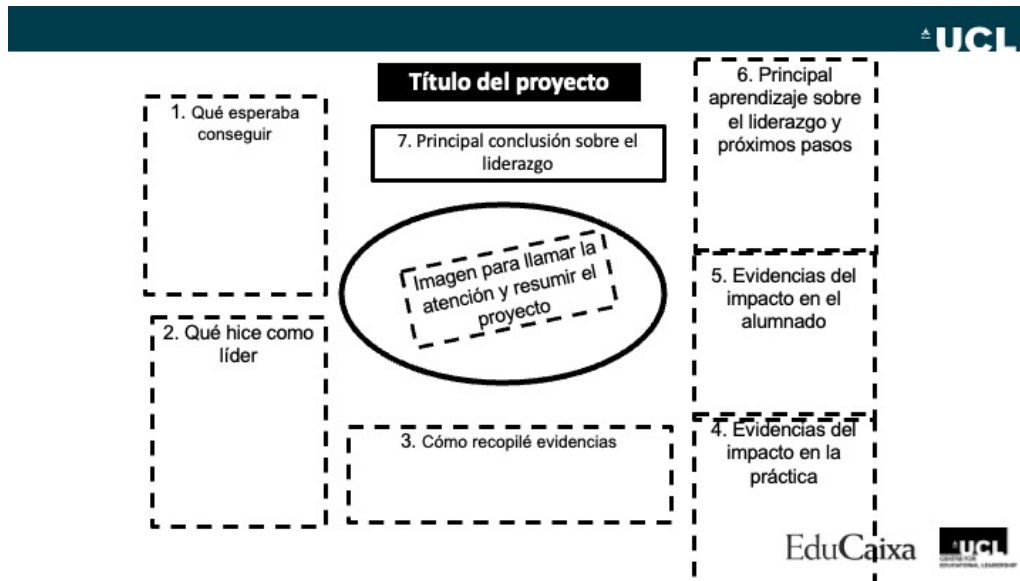


Acciones de liderazgo «Voy a...»	Para cuándo	Acciones del equipo docente «Para que el personal docente...»	Para cuándo	Impacto deseado «Para que el alumnado...»	Para cuándo

En parejas del mismo centro, planificad los próximos pasos.

- ¿Qué vais a compartir con el personal del centro cuando volváis?
- ¿Cuál será el siguiente paso como pareja de centro e individualmente?
- ¿A quién incluiréis en el proyecto?
- ¿Cómo haréis el seguimiento del impacto de vuestro proyecto?
- ¿Qué queréis lograr en la próxima reunión de grupo de aprendizaje / en la tercera fase?

Apuntes



Apuntes

Diapo 24



Ejemplos de pósteres.

EduCaixa 

---

Apuntes



### Referencias

EPPI (2003). How does collaborative Continuing Professional Development(CPD) for teachers of 5-16 age range affect teaching and learning? Summary. [online] <https://eppi.ioe.ac.uk/cms/Default.aspx?tabid=133> (Accessed 23rd January 2024)

Knoster, T., Villa, R. and Thousand, J. (2000) 'A framework for thinking about systems change', in Villa, R. and Thousand, J. (eds) *Restructuring for Caring and Effective Education: Piecing the Puzzle Together*. Baltimore, MD: Paul H. Brookes Publishing, pp.93-128.

Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. [online] [https://heeoe.hee.nhs.uk/sites/default/files/leading\\_change\\_why\\_transformation\\_efforts\\_fail.pdf](https://heeoe.hee.nhs.uk/sites/default/files/leading_change_why_transformation_efforts_fail.pdf) (Accessed 23rd January 2024)

NCSL (2012). Powerful professional learning: a school leader's guide to joint practice development. Nottingham, NCSL. [online] <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7db161ed915d2ac884cfba/powerful-professional-learning-a-school-leaders-guide-to-joint-practice-development.pdf> (Accessed 23rd January 2024).

Teacher Development Trust (2015). Developing great teaching: Lessons from the international reviews into effective professional development. [online] <https://tdtrust.org/wp-content/uploads/2015/10/DGT-Summary.pdf> (Accessed 23rd January 2024)

---

### 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.
<b>Consejos clave</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Compartid la finalidad de vuestra observación con el equipo docente para que no sientan que los están "inspeccionando".</li><li><input type="checkbox"/> Sed claros sobre lo que buscáis, vinculadlo con el objetivo o la focalización de vuestra investigación.</li><li><input type="checkbox"/> Desarrollad los criterios y diseñad un formato de observación que os permita recopilar datos fácilmente.</li><li><input type="checkbox"/> Pensad en recopilar datos cuantitativos y cualitativos (p. ej.: número y tipo de preguntas).</li><li><input type="checkbox"/> Organizad un debate después de la clase para compartir y anotar reflexiones.</li><li><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.</li></ul>	

---

#### 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"> <li><input type="checkbox"/> Dejad claro qué temas queréis que explore el grupo.</li> <li><input type="checkbox"/> Tamaño óptimo del grupo: entre 5 y 6 participantes, 10 podrían ser demasiados.</li> <li><input type="checkbox"/> Si tomáis notas durante las entrevistas, intentad que no sean una distracción para el entrevistado.</li> <li><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.</li> </ul> <p>Entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Escoged unos cuantos problemas principales y pensad preguntas clave que los exploren.</li> <li><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).</li> <li><input type="checkbox"/> Probad, comprobad y revisad las preguntas con un compañero antes de hacer las entrevistas.</li> <li><input type="checkbox"/> Pensad en el número de personas ideal para entrevistar (que sean suficientes pero no demasiadas).</li> <li><input type="checkbox"/> Pensad sobre cómo analizaréis los resultados de las entrevistas.</li> </ul>	

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.
<b>Consejos clave</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Recopilad una muestra representativa al principio de la investigación.</li><li><input type="checkbox"/> Elaborad unos criterios para analizar el trabajo relacionados con el objetivo de vuestra investigación.</li><li><input type="checkbox"/> Diseñad un marco de recopilación sencillo que genere tanto información cuantitativa como cualitativa.</li><li><input type="checkbox"/> Revisad el trabajo con compañeros para entender el contexto y las prácticas que llevan a él.</li><li><input type="checkbox"/> Analizad los puntos clave durante la investigación y al final; es esencial captar el cambio.</li></ul>	

---

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



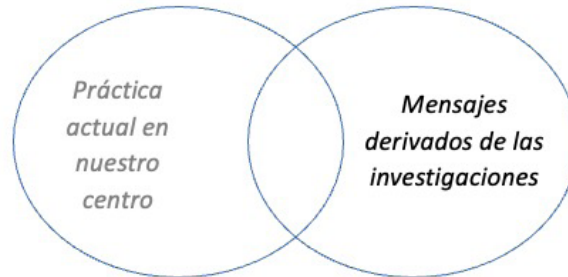
Conocimientos  
derivados de las  
investigaciones

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?**

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!

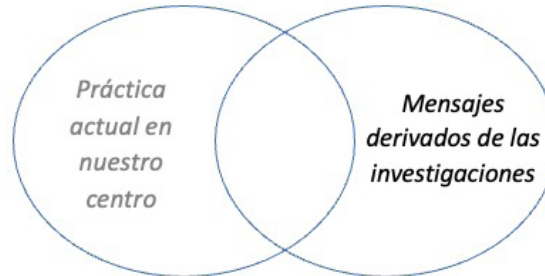


EduCaixa



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?

Implementar sistemas para la colecta y el intercambio de conocimientos.

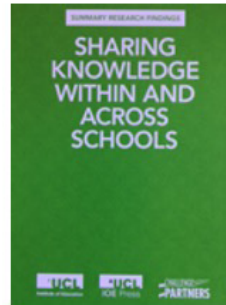


Apuntes

## 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/education/2019/9/98950576.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.researchbase.utoronto.ca/Chris-Watkins-Watkins-C/26258772-Learning-Performance-and-Improvement-Research-Matters-series-No-34?link=0c39059265e49-45e3000001-Learning-Performance-and-Improvement-Research-Matters-series-No-34.pdf> (Accessed 23rd January 2024).

---

## Apuntes

Programa

# *Liderazgo* para el **Aprendizaje**