

# *Observación* **entre escuelas**

## ■ **Formación presencial**

*Material para participantes*  
*Sesiones presenciales*

6 de octubre de 2023  
Barcelona



CENTRE FOR EDUCATIONAL LEADERSHIP UCL

Fundación "la Caixa"

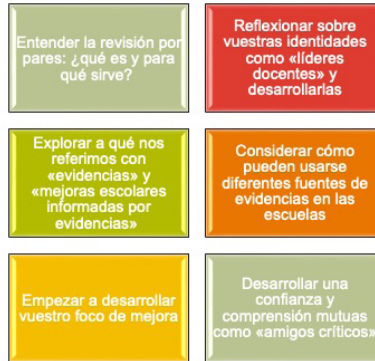
*Observación*  
**entre escuelas**

EduCaixa

---

Apuntes

## Hoy



### Comentarios

11.30

Presenta los objetivos de hoy. Explica que el primero, que se centra en entender la revisión por pares, es un objetivo compartido entre los dos días, y nos centraremos en él sobre todo mañana, cuando veremos al detalle cómo será la revisión por pares en la práctica en vuestro caso.

### Apuntes



## Mañana



---

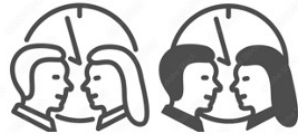
### Comentarios

Comparte el esquema del segundo día, de modo que los participantes entiendan el proceso de aprendizaje que emprenderemos juntos.

---

### Apuntes

## Speed dating



¿Qué cambio quieres ver en tu escuela como resultado de haber participado en este programa?

¿Cómo usáis las evidencias actualmente para impulsar mejoras en vuestro centro? Proporcionad ejemplos.

---

### Comentarios

11.30-11.45

2 minutos para que los participantes escriban respuestas cortas en 2 Post-it diferentes. Todos los participantes se levantan.

1. 2 «citas» con otros miembros de la misma mesa
2. 2 «citas» con participantes de otras mesas

Se pegan a la pared los Post-it con los focos de mejora / ejemplos de cómo usan las evidencias. Los facilitadores los revisan e integran en los ejemplos de la sesión, etc.

---

### Apuntes

Diapo 5



Entender la revisión  
por pares: ¿qué es y  
para qué sirve?

EduCaixa 

---

#### Comentarios

11.45-11.50

Se añadirán 2 diapositivas del vídeo introductorio de David Godfrey en el que explica la revisión por pares. Los participantes ya habrán visto el vídeo antes del inicio de la sesión.

---

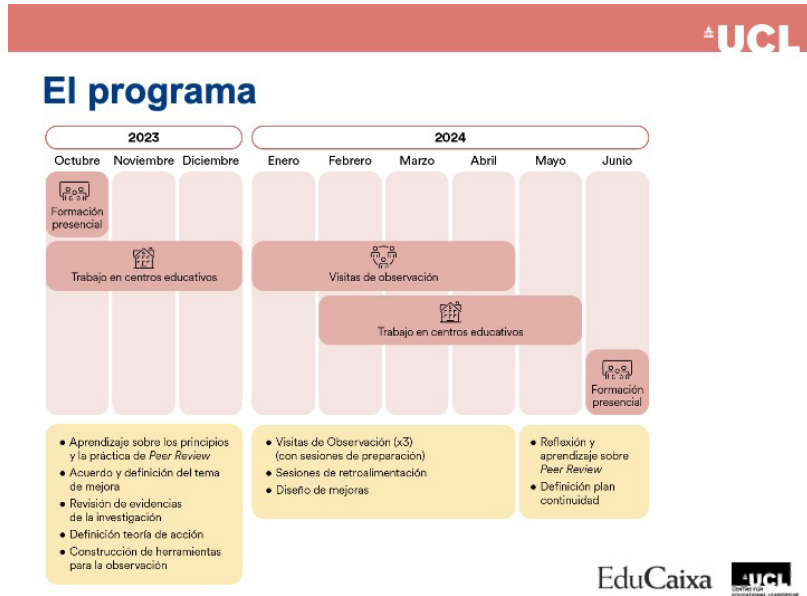
#### Apuntes

## Revisión entre pares: titulares del Dr. David Godfrey

- Utilizada internacionalmente en muchos ámbitos como una forma de evaluación conjunta y de mejora de la práctica profesional.
- En las escuelas, crea un espacio para que líderes y docentes aumenten la eficacia colectiva y construyan capital social y profesional.
- Una forma de desarrollo profesional basado en la práctica, informado por la investigación y mutuamente beneficioso para los participantes.
- Evaluaciones, realizadas por pares, impulsadas por los propios centros educativos, en las que todos aprenden.
- Las escuelas que son revisadas eligen el enfoque de su revisión.
- La recopilación e interpretación de datos/evidencias es el núcleo de la revisión por pares.
- Es, en esencia, apoyarse mutuamente entre escuelas en los esfuerzos de mejora.
- Evidencias considerables de la investigación para demostrar beneficios de la revisión por pares en las escuelas.



Apuntes



Comentarios

Presenta brevemente el calendario del programa a lo largo del curso escolar. Repasaremos cada elemento con mayor detalle durante estos dos días. Si todavía no se han explicado las tríadas, hay que explicarlas aquí.

Apuntes





Reflexionar sobre  
vuestras identidades  
como «líderes  
docentes» y  
desarrollarlas



---

#### Comentarios

Primero explica la importancia de «empezar con uno mismo» y destaca que se trata de un programa enfocado a obtener mejoras y requerirá que los participantes ejerzan su liderazgo.

---

#### Apuntes

## ¿Qué significa ser un líder docente?

Los buenos líderes docentes son dinámicos y enérgicos, saben cómo liderar el cambio y tienen confianza para tomar iniciativas. Como agentes de cambio, actúan como modelo, desarrollan condiciones motivantes para involucrar a otras personas y mantienen la moral alta en momentos difíciles. Son vanguardistas de la mejora y distribuyen el liderazgo para hacer crecer a otros líderes. (Stoll, Taylor, Spence-Thomas y Brown, 2021)

---

### Comentarios

11.50-12.00

Pide a los participantes que reflexionen sobre esta definición en parejas que no sean del mismo centro: ¿qué les parece especialmente importante y por qué? Anima a los participantes a relacionarlo con su propia experiencia profesional. Recopila *feedback* de cada mesa.

---

### Apuntes

## ¿Qué hacen los buenos líderes docentes?

- Son catalizadores para el cambio
- Tienen visión, propósito y objetivos
- Se comunican con claridad
- Utilizan evidencias basadas en la investigación
- Facilitan el aprendizaje profesional continuo
- Son amigos críticos
- Generan confianza



---

### Comentarios

12-12.30 con las próximas 2 diapositivas

Presenta el recurso Catalyst y el proyecto de investigación con el que se elaboró. Estas son las aptitudes que esperamos que desarrolléis más a fondo al participar en este programa y que os ayudarán a lograr la mejora que queréis ver en vuestra escuela.

---

### Apuntes

## ¿Qué hacen los buenos líderes docentes?

Leed las tarjetas y debatid en parejas sobre los distintos elementos de cada una a medida que avanzáis.

Responded: ¿cuáles son vuestros puntos fuertes y cuáles son las áreas donde podríais mejorar?



### Comentarios

Reparte las tarjetas. Para esta actividad, los participantes forman **parejas con miembros de otras escuelas**. Se necesitan 30 paquetes de tarjetas de líderes escolares para los 60 participantes.

### Apuntes



Ordena las tarjetas para mostrar cuáles son tus puntos fuertes y cuáles son las áreas donde puedes mejorar. Explica tus decisiones a tu compañero.



#### Comentarios

Los participantes hacen este ejercicio de clasificación de forma individual y luego lo presentan por turnos.

Nota: durante la sesión de hoy volveremos a hablar sobre las tarjetas que tienen más relación con la revisión por pares.

#### Apuntes



Explorar a qué nos referimos con «evidencias» y «mejoras escolares informadas por evidencias»



---

Apuntes

## Usar evidencias de investigaciones y del propio centro

Los buenos líderes docentes desarrollan sus conocimientos a partir de la investigación y leyendo investigaciones externas. Junto con una amplia y diversa gama de datos, utilizan la investigación y otras formas de indagación para identificar problemas, informar cambios, mejorar la práctica y evaluar el progreso. También apoyan a sus compañeros en el uso de evidencias e investigaciones, combinándolas con sus propios conocimientos para mejorar la práctica.

(Stoll, Taylor, Spence-Thomas y Brown, 2021)

---

### Comentarios

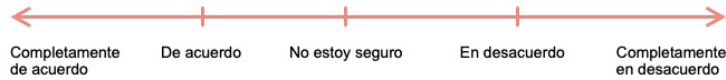
12.30-13.00

Explica que a continuación desarrollaremos un poco este aspecto del liderazgo docente para entender mejor a los participantes.

---

### Apuntes

Leo investigaciones externas para ampliar mis conocimientos



Comentarios

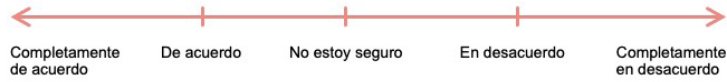
Pide a los participantes que se levanten y se repartan por la sala formando un espectro, de modo que su ubicación represente el punto en el que se encuentra su respuesta a esta frase. A continuación, los facilitadores preguntan a participantes de diferentes puntos del espectro para obtener ejemplos de cómo usan las evidencias, por qué no las usan, etc. Se hace lo mismo con las 5 diapositivas siguientes. Algunas frases son en primera persona del singular, como esta, mientras que otras son en primera persona del plural y tendrás que comentar la respuesta con tu compañero de centro para analizar las prácticas de tu escuela.

Apuntes



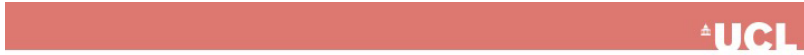


Uso enfoques de indagación al recopilar y usar datos  
internos sobre los problemas de mi escuela

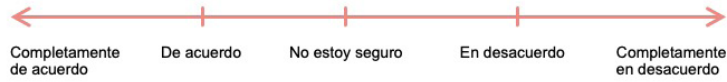


---

Apuntes



Usamos datos internos para introducir cambios en las prácticas



---

Comentarios

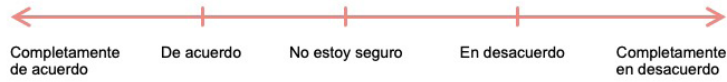
Nota: se trata de una reflexión sobre las prácticas de tu escuela.

---

Apuntes



Al tomar decisiones sobre cómo mejorar las prácticas,  
combinamos datos internos con investigaciones externas



---

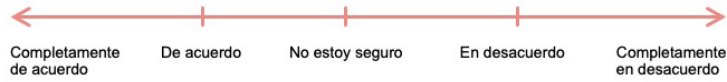
Comentarios

Nota: se trata de una reflexión sobre las prácticas de tu escuela.

---

Apuntes

Usamos datos internos para evaluar el progreso respecto a las mejoras de la práctica en la que estamos trabajando



---

Comentarios

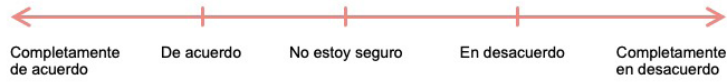
Nota: se trata de una reflexión sobre las prácticas de tu escuela.

---

Apuntes



Apoyo a mis compañeros para usar datos e investigaciones y combinarlos con sus propios conocimientos para mejorar su práctica



---

Apuntes

Diapo 21



Explorar a qué nos referimos con «evidencias» y «mejoras escolares informadas por evidencias»

Considerar cómo pueden usarse diferentes fuentes de evidencias en las escuelas



---

Comentarios

13.00-13.15  
Pausa

---

Apuntes

## El problema con las «corazonadas» o intuiciones



### Comentarios

13.15-13.40

A menudo, como docentes y líderes creemos que tenemos mucha experiencia en la que basarnos, y por eso puede que confiemos en «corazonadas» o intuiciones a la hora de decidir en qué aspectos tendríamos que centrar nuestros esfuerzos y en cuáles no. En esta parte de la sesión vamos a analizar juntos un ejemplo práctico.

Aquí se presentan dos intuiciones opuestas que podría tener un líder escolar sobre el comportamiento de su alumnado. Debatid por mesas:

1. ¿Cómo pueden haber llegado a esas intuiciones?
2. ¿Qué les falta a las dos afirmaciones de la diapositiva?

Tras debatir por mesas, se pide *feedback* a todo el grupo.

Explicación, por si fuera necesaria:

Nuestra percepción de la realidad se forma a partir de nuestras propias experiencias, y los docentes/líderes no son ninguna excepción. Pasar un día en una escuela es como zambullirse en una piscina de rumores, evidencias fragmentadas y conjeturas superficiales. El profesorado y el equipo directivo a menudo deben tomar decisiones de forma rápida y lo hacen basándose en intuiciones. Por ejemplo, imaginemos a un nuevo director que está paseando por la escuela durante su primer mes y ve que varios profesores llegan tarde a clase, así que concluye que hay que implementar una política más estricta para garantizar la puntualidad del profesorado. O pongamos por caso una profesora de Física que observa en clase que tres o cuatro alumnos tienen problemas con el álgebra cuando intentan simplificar ecuaciones y decide que hay un problema con la enseñanza de la clase de Matemáticas y que se debe adaptar el plan de estudios de Física para compensarlo. Cabe la posibilidad de que el director y la profesora de Física de estos ejemplos tengan razón, pero también es muy probable que se hayan precipitado y hayan llegado a conclusiones erróneas. Desde luego, sus corazonadas constituyen una base poco sólida para cualquier cambio en las prácticas del centro.

### Apuntes

**No diseñes el futuro hasta que entiendas en profundidad el presente.**

(Robinson, 2018)

---

#### Comentarios

13.40-14.10

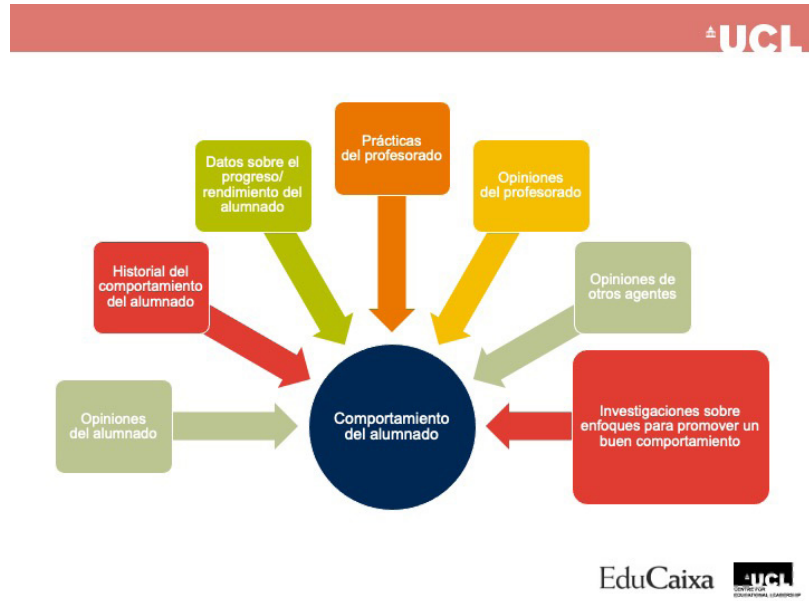
Esta afirmación de Viviane Robinson es clave en nuestro programa. En su libro *Reduce Change to Increase Improvement* apunta que hay demasiados cambios educativos que están mal diseñados y no producen mejoras porque no se invierten el tiempo y el esfuerzo suficientes para comprender en profundidad, y desde distintas perspectivas, la realidad actual antes de «diseñar el futuro». Para comprender en profundidad el presente se debe trabajar con evidencias. Pero ¿eso qué significa en el caso de una escuela?

Haz hincapié en que este programa se centra en bajar el ritmo antes de pasar a la acción.

---

#### Apuntes





#### Comentarios

Presenta estas posibles fuentes de datos que te permitirán contrastar tus intuiciones o aprender más sobre el tema en el que te has focalizado. Destaca que, si tú fueras el director de la escuela del ejemplo que acabamos de ver, adoptarías un enfoque apreciativo en lugar de buscar únicamente ejemplos de mal comportamiento por parte del alumnado o prácticas problemáticas del profesorado.

#### Apuntes



#### Comentarios

Sesgos = riesgo de ver únicamente lo que quieres/esperas ver. En este punto cabe recordar el problema de las intuiciones.

Sobrecarga = ten cuidado con tu volumen de trabajo y el de tus compañeros.

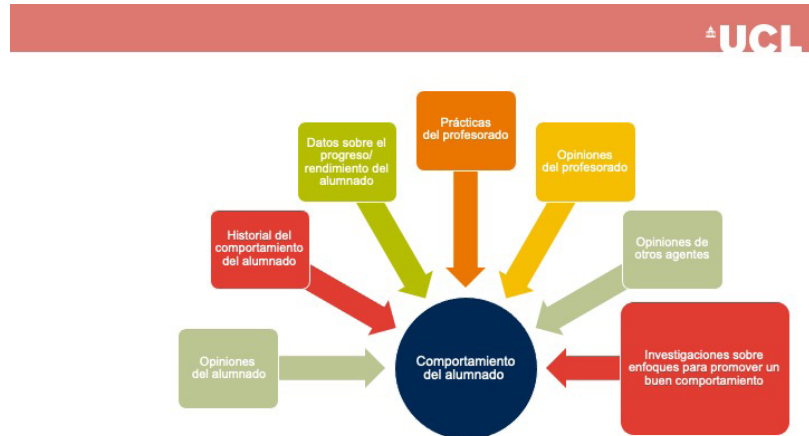
Datos suficientes = un solo dato puede que no sea representativo.

Triangulación = obtendrás una perspectiva más exacta si recopilas evidencias de fuentes distintas.

Validez = no recopiles datos innecesarios, asegúrate de que las evidencias están vinculadas con lo que quieres averiguar.

Se necesitan suficientes evidencias (pero no demasiadas) y del tipo adecuado.

#### Apuntes



1. ¿Cómo usarías estas fuentes de evidencias para entender mejor la realidad actual del comportamiento de tu alumnado?
2. ¿Cómo podrías usar estas fuentes de evidencias para planificar las acciones de mejora que podrías implementar?

EduCaixa 

### Comentarios

Se debate por mesas y se pide *feedback* a todo el grupo. Los participantes pueden reflexionar sobre sus escuelas.

### Apuntes

## Escenario

- Has recopilado datos sobre las opiniones del alumnado en referencia al comportamiento. Aproximadamente la mitad de las personas encuestadas afirman que su aprendizaje en las clases suele verse interrumpido por el mal comportamiento de otros alumnos. Quienes se quejan por el mal comportamiento de los demás dicen que Matemáticas es la asignatura con el peor comportamiento. Por lo general, el comportamiento que describen no es extremo: principalmente dicen que otros alumnos hablan en voz alta, no se oye al docente y distraen a los demás. Se menciona a algunos alumnos y alumnas en concreto porque a menudo tienen un comportamiento extremo, como, por ejemplo, discutir con el docente. Por otro lado, el alumnado afirma que el comportamiento en clase de Ciencias es excelente.
- Los resultados de los exámenes indican que el rendimiento en Ciencias es muy bueno, pero en Matemáticas está por debajo de lo que se esperaba. Sin embargo, los resultados del alumnado con dos docentes de Matemáticas nuevos son mucho mejores que los del resto.
- Has hablado con un grupo de discusión formado por familias. Algunas familias explican que sus hijos a menudo vuelven del colegio y dicen que algún docente les ha gritado o creen que los han tratado de forma injusta. Otras familias comentan que a sus hijos les cuestan algunas asignaturas y no saben a quién pueden pedirle ayuda. Todas las familias coinciden en que el profesorado de Ciencias conoce muy bien al alumnado y que les motiva para esforzarse.

---

### Comentarios

14.10-15.00 con las próximas 3 diapositivas, hasta la comida

Pongamos por ejemplo que eres el director de una escuela o bien un docente y tienes una intuición sobre el comportamiento. Ahora ya has recopilado algunas evidencias más:

- La opinión del alumnado sobre el comportamiento, mediante una encuesta.
- Un análisis de los resultados de los exámenes internos del alumnado.
- Un grupo de discusión con familias.

En la diapositiva se muestra un resumen de tus hallazgos. Tu intención es usar estas evidencias para reflexionar sobre cómo planificar mejoras en el comportamiento, pero también quieres relacionarlas con evidencias de investigaciones sobre estrategias que podrían mejorar el comportamiento. Haz hincapié en que se trata de un ejercicio algo artificioso; el trabajo que harán los participantes en este programa para recopilar datos internos de sus escuelas y analizar investigaciones será más exhaustivo. Aquí solo estamos ofreciendo un ejemplo del proceso y mañana ahondaremos más en él.

---

### Apuntes

### Comentarios

Aquí se presentan algunas excelentes fuentes de evidencias procedentes de investigaciones. Explica cada una de ellas. Seguramente vale la pena destacar otros recursos por encima de Google Académico, ya que ofrecen un filtro más útil / aportan más confianza en términos de calidad. Dedicar la mayor parte del tiempo a presentar el trabajo de la EEf.

### Apuntes

**UCL**

### Mejorar el comportamiento en las escuelas

Resumen de las recomendaciones

Implementación					
Proactivas				Reactivas	
<p><b>1</b></p> <p><b>Conocer y entender al alumnado y sus dificultades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El comportamiento del alumnado tiene múltiples causas, y los profesores pueden generar algunas de ellas de manera directa.</li> <li>Conocer el contexto de un alumno permite responder con eficacia al comportamiento problemático.</li> <li>Cada alumno necesita tener una medida de apoyo del que mejor le ayude.</li> </ul>	<p><b>2</b></p> <p><b>Favorecer actitudes positivas al aprendizaje y al gestionar el comportamiento problemático</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crear actitudes para el aprendizaje reduce la necesidad de gestionar los problemas de comportamiento.</li> <li>Los docentes pueden preparar las condiciones para favorecer una actitud positiva al aprendizaje que en el aula reduce el comportamiento problemático.</li> <li>Cada alumno necesita tener una medida de apoyo del que mejor le ayude.</li> <li>Las profesiones deben animar a sus alumnos a reflexionar sobre el propio comportamiento.</li> </ul>	<p><b>3</b></p> <p><b>Usar estrategias de gestión del aula para fomentar un buen comportamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Una parte de una sesión puede reducir las actitudes de riesgo, la necesidad de alabar, el bullying y las agresiones.</li> <li>Mejorar la gestión de aula normalmente requiere una formación específica de profesorado para que reflexione sobre su propia gestión de aula, intente aplicar una nueva estrategia y revise sus progresos.</li> <li>Los sistemas de recompensas basados en puntos al alumnado pueden ser eficaces si forman parte de una estrategia de gestión de aula más amplia.</li> </ul>	<p><b>4</b></p> <p><b>Usar prácticas simples de forma rutinaria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Algunas estrategias que no requieren un tipo pedagógico complejo han demostrado ser efectivas.</li> <li>Organizar clubs de amigos, usar recompensas específicas basadas en la actitud y trabajar con los alumnos puede ayudar a fomentar un buen comportamiento.</li> <li>Los equipos directivos deberían asegurarse de que los profesores de centro están al tanto de las mejores prácticas y se aplican con consistencia.</li> </ul>	<p><b>5</b></p> <p><b>Usar estrategias personalizadas para abordar necesidades individuales en el centro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las estrategias de comportamiento generalizadas no siempre son suficientes para abordar las necesidades de todos los alumnos.</li> <li>Para el alumnado con una actitud más difícil de gestionar la estrategia debería relacionarse a sus necesidades individuales.</li> <li>Las profesiones deberían formular un programa de apoyo al alumnado con necesidades de comportamiento.</li> </ul>	<p><b>6</b></p> <p><b>La coherencia es clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La coherencia y la consistencia en todo lo posible son prioritarias.</li> <li>Mejor cuando en todo el centro se aplican las mismas estrategias de gestión de comportamiento.</li> <li>Los programas de comportamiento tienen más probabilidades de generar un impacto en los resultados si se implementan en todo la escuela.</li> </ul>

Para descargar la guía en formato digital accede a: [www.lacaixa.org/la-caixa-observa](http://www.lacaixa.org/la-caixa-observa)

EduCaixa UCL

Comentarios

Explica que se trata de un breve resumen de una guía más extensa y detallada de la EEF sobre enfoques para mejorar el comportamiento en los centros escolares. En la web de EduCaixa se puede encontrar la versión completa de la guía en español, así como otras guías sobre las áreas en las que probablemente se centrarán los participantes durante este programa. Las guías las han elaborado expertos a partir de las mejores evidencias de investigaciones internacionales.

Entrega a los participantes una fotocopia de esta tabla.

Apuntes

## Decisiones informadas por evidencias

Ponte en el lugar de un líder docente que quiere mejorar el comportamiento: ¿cómo combinarás estas tres fuentes de datos para decidir qué acciones tomar?

¿Qué otros factores podrían influir en tu toma de decisiones, aparte de los que se mencionan en este diagrama?



### Comentarios

Seguimos con el tema del comportamiento y el escenario que hemos presentado. En este caso, el líder docente ha triangulado fuentes internas de evidencias sobre el comportamiento de su alumnado y las ha relacionado con evidencias externas de la EEF que ofrecen algunas de las «mejores apuestas» para abordar la mejora del comportamiento.

El diagrama de Venn es una herramienta que nos ayuda a centrar nuestra atención. Será la intersección entre la historia que parecen contarnos las evidencias internas, las mejores apuestas que nos ofrecen las investigaciones externas y nuestros valores. (No nos extenderemos demasiado sobre los valores, pero merece la pena señalarlo. Los valores hacen referencia al propósito que creemos que tiene una escuela: si queremos que el alumnado se divierta, se exprese, se sienta a salvo y sea activamente amable, nos centraremos en algo que nos permita conseguir ese objetivo; si la escuela busca el éxito académico y que los niños y las niñas se conviertan en futuros adultos de éxito económico, nos interesaremos en enfoques que probablemente nos ayuden a conseguirlo. Por cierto, ¡estos objetivos no tienen por qué ser mutuamente excluyentes!).

Nos gustaría que te volvieras a poner en la piel de un líder docente que está enfocado en el comportamiento de su alumnado. Reflexiona: ¿cuáles son vuestros valores como centro escolar y cómo influirán en las decisiones que tomes respecto a las acciones de mejora? Las decisiones informadas por evidencias deben fundamentarse en una combinación de evidencias internas y externas y en tus valores (y tus conocimientos del contexto específico de tu centro). Antes de empezar la actividad, piensa en la segunda pregunta de la diapositiva. La cuestión principal es el contexto.

Para responder la pregunta de la diapositiva, usad el resumen de los datos recopilados por el líder docente, las evidencias externas del resumen de la guía de la EEF y VUESTROS PROPIOS valores. Para llevar a cabo esta actividad, podéis imaginar que el contexto escolar es parecido al vuestro. Empezad elaborando vuestro propio diagrama de Venn. La actividad se hace en parejas de centro y luego se pone en común en las mesas de las triadas. A continuación, todo el grupo ofrece *feedback* y responde la pregunta de reflexión. Dado que en la sala habrá diferentes contextos y valores, cabe esperar una gran variedad de respuestas: analiza las razones de cada una en un debate con todo el grupo.

### Apuntes



Empezar a  
desarrollar vuestro  
foco de mejora



---

Comentarios

15.00-16.00  
Comida

Ahora vamos a reflexionar sobre las áreas que habéis elegido como focos de mejora para este programa.

---

Apuntes





#### Comentarios

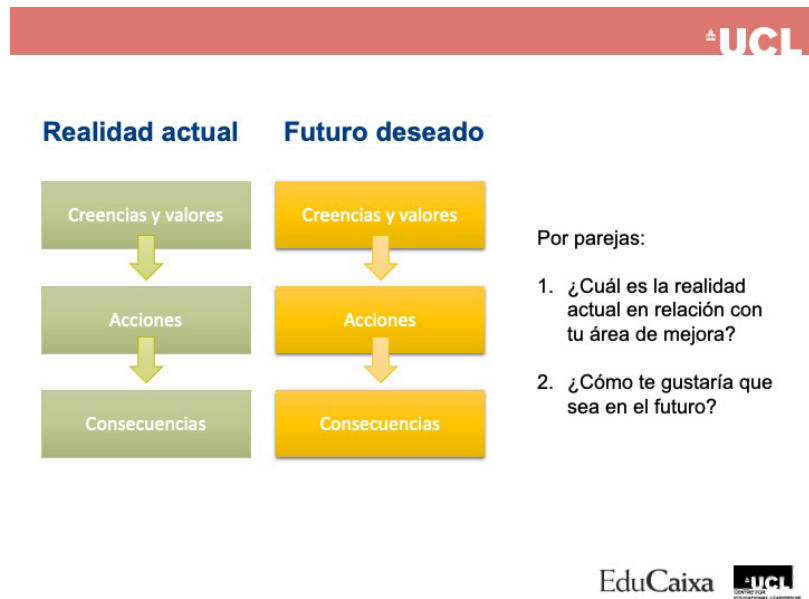
A lo largo de este programa, adquirirás la capacidad de usar teorías de acción para planificar, comunicar y dirigir mejoras. Explica qué son las teorías de acción (no entres en las teorías adoptadas / en uso, eso lo veremos mañana). Resalta la afirmación de Robinson de que en las escuelas se suele prestar más atención a las acciones del profesorado y a sus consecuencias, es decir, el impacto que tienen esas acciones en el alumnado. Sin embargo, a menos que indagemos en las creencias y los valores que fundamentan las acciones del profesorado —colectiva e individualmente—, es poco probable que podamos cambiar la práctica de una forma sustancial y sostenida en el tiempo (como mucho, tal vez lograríamos que los cambios que promovemos se acepten durante un tiempo).

Referencia: Argyris y Schön (1974), Argyris y Schön (1996) en Robinson y Timperley (2013)

Se trata de una forma diagramática de considerar las teorías de acción.

Puede darse a escala individual, de grupo o de toda la escuela.

#### Apuntes



Comentarios

16.00-16.45 con la siguiente diapositiva

Es la primera vez que pedimos a las parejas de centro que debatan sobre sus áreas de mejora (las indicaron de forma provisional al presentar la solicitud para participar en el programa). Antes de empezar la actividad, utiliza la siguiente diapositiva para recalcar que la teoría de acción que han establecido como su «realidad actual» es probable que sea un poco caótica y compleja, y puede incluir tensiones entre diferentes creencias y valores o bien lagunas entre las creencias/valores y las acciones que el personal realmente lleva a cabo en su práctica diaria. Deberían aprovechar la oportunidad para reflexionar detenidamente sobre estas tensiones y lagunas y sus posibles causas.

Por parejas de centro, pide a los participantes que esbocen dos teorías de acción relacionadas con el área en la que creen que se enfocarán:

1. Teoría de acción actual: la realidad actual
2. Teoría de acción futura: la realidad futura que desean

Tendrían que indicar las creencias y los valores del equipo directivo y docente, sus acciones y las consecuencias para el alumnado.

Para hacerlo, deberán usar hojas de papel DIN-A3 o un rotafolio. Explica a los participantes que lo tendrán que presentar a las otras parejas de su tríada.

Apuntes

UCL

## ¡Diferentes docentes tendrán diferentes teorías de acción!

EduCaixa UCL

### Comentarios

Habéis esbozado vuestras teorías de acción para la realidad actual y el futuro deseado en relación con el área que habéis elegido. No todos vuestros compañeros entenderán la realidad actual de la misma manera ni tendrán la misma teoría de acción sobre cómo podría ser el futuro.

Viviane Robinson afirma que debemos desarrollar la capacidad de entablar conversaciones con nuestros colegas que revelen sus teorías de acción y permitan **implicarnos** en ellas. En las conversaciones profesionales a menudo nos quedamos en un nivel superficial y **dejamos de lado** las teorías de acción de nuestros compañeros. Esto hace que sea mucho menos probable que se implementen con éxito mejoras duraderas en la práctica docente que impliquen a todo el equipo. Mañana volveremos a hablar de esto, pero por ahora practicaremos cómo involucrarnos y cuestionar las teorías de acción de los otros miembros de la tríada.

Podemos aprovechar la ocasión para reflexionar sobre una conversación (o una serie de conversaciones) que podríamos tener con algún compañero.

Robinson recomienda que empecemos por la tercera de estas tres etapas (las consecuencias, que son visibles) y que luego retrocedamos hasta las acciones e indagemos en las creencias y los valores. Es probable que, a medida que hacéis este ejercicio por parejas, os deis cuenta de que es necesario tener más conversaciones con algunos compañeros de vuestro centro para así descubrir realmente sus creencias y valores en relación con vuestra área de mejora. Por lo tanto, por ahora se trata de un «borrador» de teoría de acción.

### Apuntes

Diapo 35



Empezar a desarrollar vuestro foco de mejora

Desarrollar una confianza y comprensión mutuas como «amigos críticos»



---

Apuntes

## Los líderes docentes son amigos críticos

Los buenos líderes docentes son críticos constructivos y ofrecen un *feedback* exigente pero alentador que estimula la reflexión profunda. Las preguntas potentes y precisas son un elemento importante de su estrategia en un clima donde los retos entre colegas gozan de buena acogida y definen la dirección del cambio.

(Stoll, Taylor, Spence-Thomas y Brown, 2021)

---

### Comentarios

16.45-17.45 con las 2 siguientes diapositivas

---

### Apuntes

### Ofrecer desafíos y apoyo

Análisis y evaluación	<input type="checkbox"/> Refutar apriorismos y prejuicios <input type="checkbox"/> Formular preguntas de indagación <input type="checkbox"/> Discutir los resultados	Profundo
Revisión y apoyo	<input type="checkbox"/> Proporcionar <i>feedback</i> <input type="checkbox"/> Explorar opciones <input type="checkbox"/> Diseñar basándose en la evidencia	Intenso
Transferencia de información	<input type="checkbox"/> Mostrar ejemplos <input type="checkbox"/> Compartir el progreso	Superficial

... a través del diálogo profesional y del aprendizaje empírico

#### Comentarios

GR

En las escuelas es habitual que los debates entre compañeros tengan lugar en el nivel «superficial», en la parte inferior de la diapositiva. Los compañeros comparten ejemplos positivos de los avances que hacen e información para animarse mutuamente. Es muy poco frecuente que se produzcan conversaciones profesionales que sean profundas de verdad y ofrezcan oportunidades para plantear retos, debatir y refutar los prejuicios.

Nos gustaría que todos vosotros experimentarais un aprendizaje profundo a lo largo del programa, y para conseguirlo os animamos a plantear retos y mantener conversaciones difíciles. Es posible que esto os saque de vuestra zona de confort en ocasiones, pero el proceso lleva a un aprendizaje colaborativo y a una comprensión compartida de los problemas a los que nos enfrentamos todos. El debate y la autorreflexión son muy importantes en el proceso de desarrollo y deberíais estar preparados para abriros a otras ideas y mostraros vulnerables.

Durante la última actividad de hoy, cada participante presentará sus teorías de acción a los demás miembros de su tríada. **El facilitador de la tríada ofrecerá su apoyo. Esta actividad se parece mucho a la clase de actividades en las que participaréis durante las reuniones de la tríada a lo largo del programa. ¡No es nada fácil!**

#### Apuntes

UCL

¿En qué evidencias basas tu actual teoría de acción?

¿Qué teorías de acción alternativas crees que pueden tener tus compañeros de centro?

¿De qué aspectos tienes que informarte más?

¿Qué sesgos personales pueden haber influido en tus teorías de acción?

¿Qué otras interpretaciones de \_\_\_\_\_ podría haber?

¿Cómo sabrás si has alcanzado el futuro que deseas?

38 EduCaixa UCL

Comentarios

Algunas posibles preguntas que las tríadas podrían plantear en los debates después de presentar cada teoría de acción.

Apuntes

### Reflexiones sobre hoy

¿Qué ha resonado con mi práctica actual?	¿Qué me ha parecido desafiante?
¿En qué aspectos o áreas tendría que mejorar?	Preguntas que me han quedado

---

#### Comentarios

17:45-18:00  
Cierra la sesión

6,5 horas en total, incluyendo 15 minutos de descanso por la mañana y 60 minutos para comer

---

#### Apuntes



*Observación*  
**entre escuelas**