

Jornada de Formación de Equipos directivos

# Desarrollo de competencias comunicativas en la dirección escolar

Emitir críticas

Joan Teixidó Saballs



Sevilla, 12 de marzo de 2010



# La Comunicación y el trabajo de los directivos escolares

1. Habilidades comunicativas para directivos.
2. Dinamizar. ¿Qué se esconde tras la palabra?
3. El contexto, el rol y el estilo directivo.
4. Partamos de una situación.
  - 4.1. Estilos directivos.
  - 4.2. Hacia la construcción de un estilo personal.

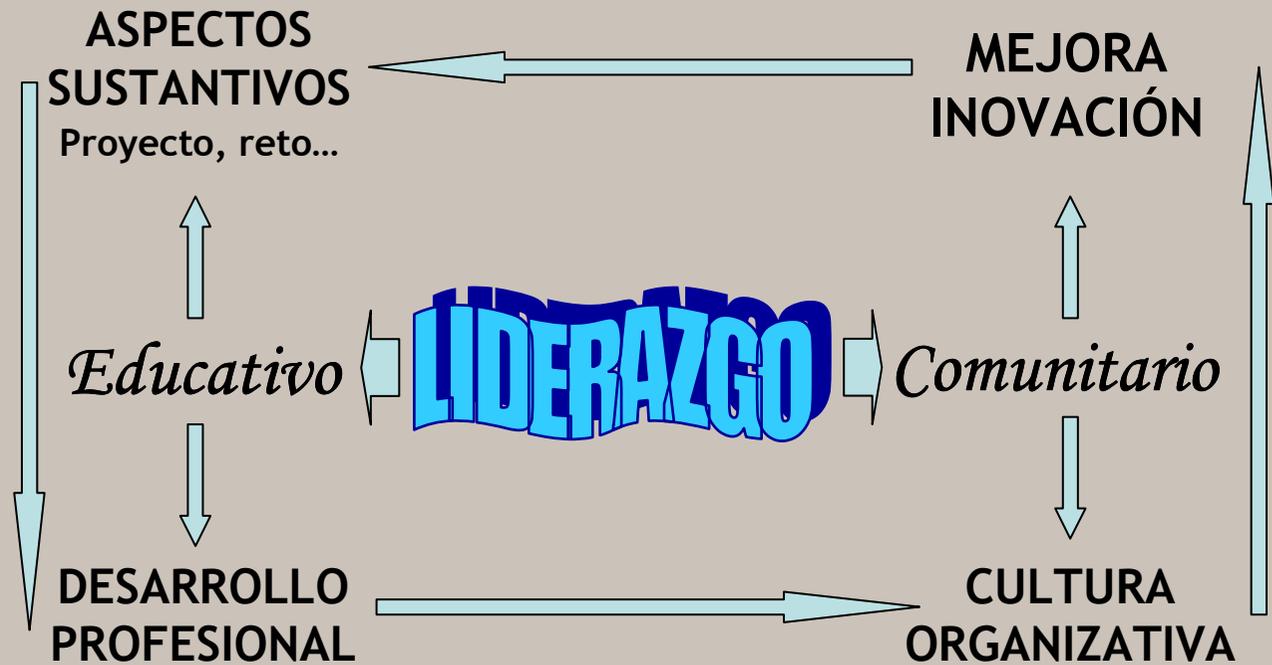
# Desarrollo de competencias comunicativas en la dirección escolar



GRUP DE RECERCA  
EN ORGANITZACIÓ  
DE CENTRES

[www.joanteixido.org](http://www.joanteixido.org)

# Dinamizar / liderar

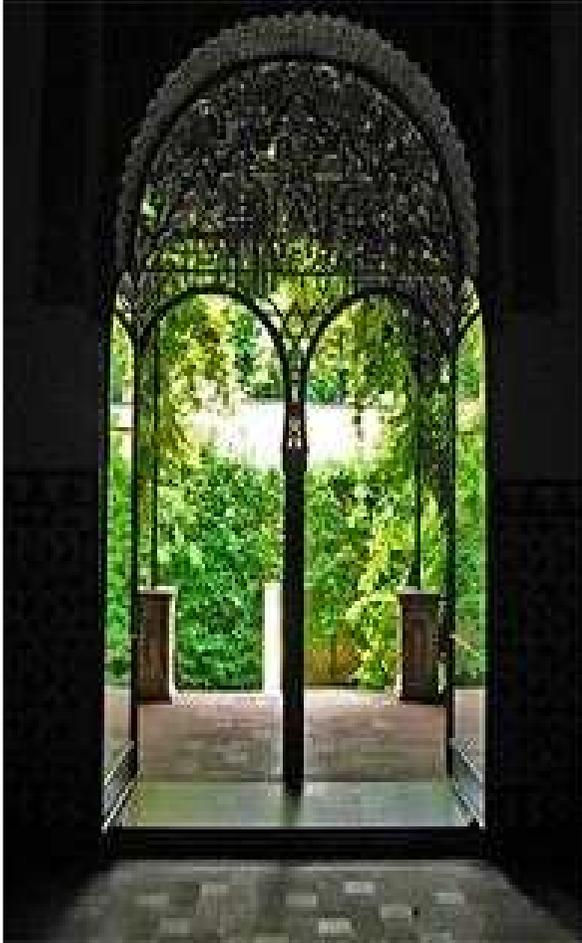




# Desarrollo de competencias comunicativas para directivos

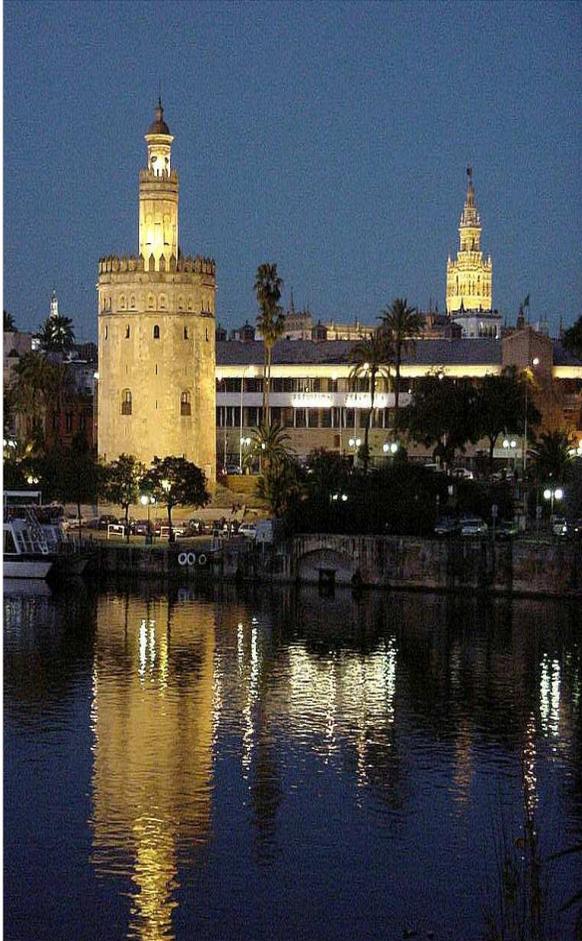
- 1. Desarrollo de competencias**
- 2. Implican cualidades personales que impregnan el ejercicio de la función**
- 3. Son motivo de preocupación de los directivos**





## 4. Competencias directivas ¿Qué son?

- 1.- Se orientan a la generación de conductas alternativas
- 2.- Aprendizaje de conductas nuevas o reaprendizaje de las existentes
- 3.- El directivo como agente activo de la mejora
- 4.- Aprendizaje en acción: *learning by doing*  
*Flexibilidad, adaptabilidad*  
A las características de la situación y de las personas  
*Motivador*, con resultados inmediatos
- 5.- Pueden establecerse secuencias indicativas , (que deben flexibilizarse en la puesta en práctica)
- 6.- Deben basarse, en la medida de lo posible, en situaciones reales  
*La simulación*: posibilidades y limitaciones



## 5. ¿Cuáles son?

### A. Competencias base

- **Autopresentación**
- **Hablar en público**
- **Expresión de emociones y sentimientos.**
- **Transmisión de Información**
- **Escucha activa (comprensión)**
- **Formular preguntas, -que inciten a la respuesta- (generar feed-back)**
- **.....**

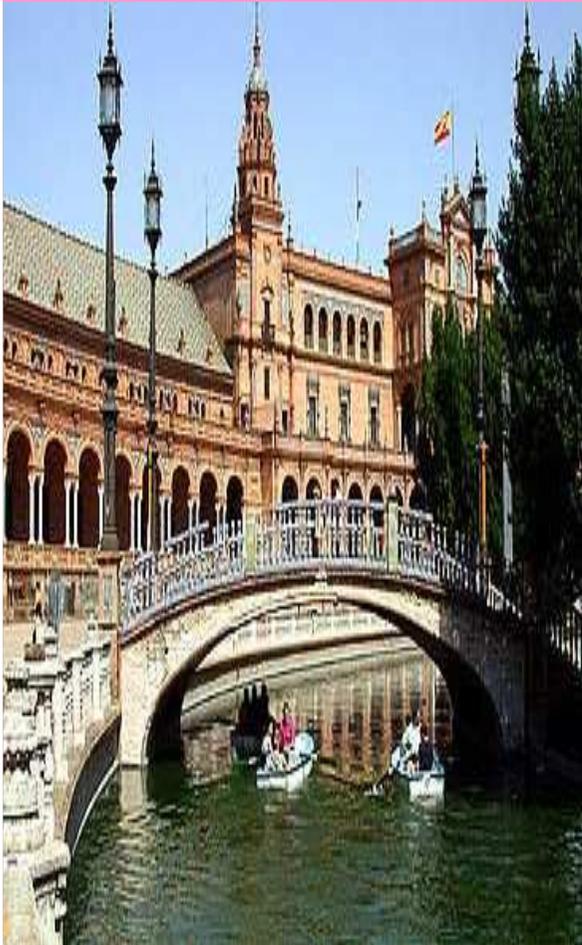


GRUP DE RECERCA  
EN ORGANITZACIÓ  
DE CENTRES

## B.- Competencias relacionales

- **Afrontar objeciones, resistencias, críticas, situaciones de hostilidad, ataques verbales...**
- **Emitir críticas, efectuar reproches a los demás**
- **Orientar la conducta de los demás: guiar, supervisar, asesorar...**
- **Motivar a los demás**
- **.....**

## Desarrollo de competencias comunicativas en la dirección escolar



[www.joanteixido.org](http://www.joanteixido.org)

### C.- Competencias en la organización

- Resolución de conflictos
- Impulso de la innovación y la mejora
- ....



## 6. ¿Cómo se desarrollan?

**Orientación práctica**

**Concita valoraciones positivas de los directivos**

**Requiere implicación**

**Partir de situaciones cotidianas experimentadas por el directivo**

**Revisión de la actuación del directivo y formulación de alternativas de mejora**

**Análisis de los elementos a considerar en la implementación del reto de mejora**

**El método del incidente crítico**

**Desarrollo de competencias comunicativas en la dirección escolar**



GRUP DE RECERCA  
EN ORGANITZACIÓ  
DE CENTRES

[www.joanteixido.org](http://www.joanteixido.org)

## 7. El paso a la acción

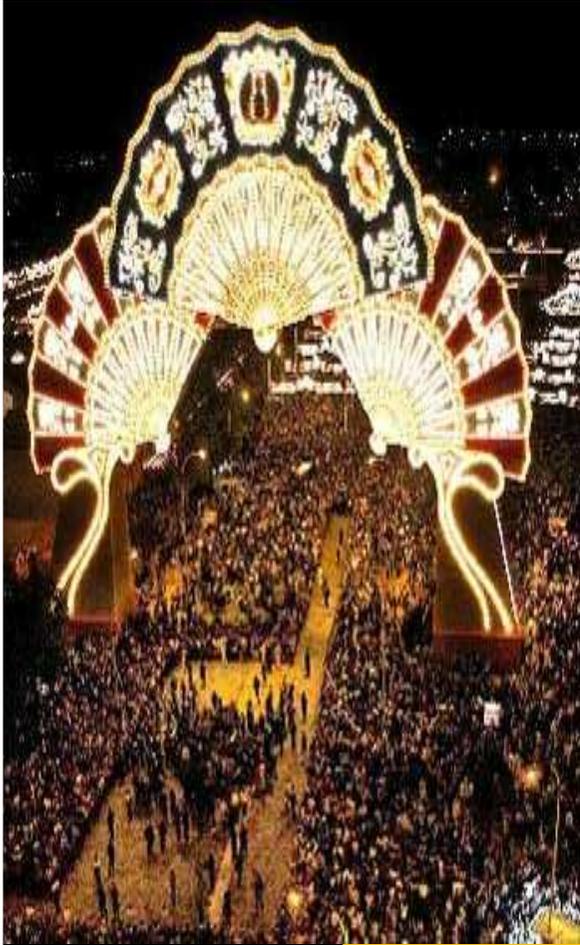
**Desarrollo de competencias directivas para efectuar críticas y propuestas de mejora ante incumplimientos laborales, descuido de las normas y procedimientos, baja implicación en los objetivos colectivos, dificultades en el control del aula, etc.**



## 8. El directivo ante la crítica

### Esquema básico

- 1.- ¿Qué es una crítica?
- 2.- ¿Por qué surgen?
- 3.- Emitir críticas en los centros públicos
- 4.- El directivo ante la crítica
- 5.- Estilos directivos y emisión de críticas
- 6.- ¿Cómo emitir críticas?



GRUP DE RECERCA  
EN ORGANITZACIÓ  
DE CENTRES

## 9. El directivo ante la crítica

### Esquema desarrollado

#### 1.- ¿Qué es una crítica?

Definición y rasgos distintivos.

Forma parte del trabajo directivo

Deliberadas o espontáneas

Atribución de intencionalidad

No debe identificarse con algo negativo

Es una oportunidad para todos

#### 2.- ¿Por qué surgen?

A raíz de una situación de incumplimiento

Dos situaciones básicas

Por qué sucede en la escuela?

Tiene consecuencias

#### 3.- Las críticas en un centro público

Control y autonomía: el equilibrio imperfecto

El ejercicio del control en el sistema educativo

Diversos contextos y destinatarios

## Desarrollo de competencias comunicativas en la dirección escolar



GRUP DE RECERCA  
EN ORGANITZACIÓ  
DE CENTRES

[www.joanteixido.org](http://www.joanteixido.org)

### 4.- El directivo ante la crítica

Emitir una crítica no es fácil  
Ejercicio de responsabilidad  
¿En qué poder se sustenta?  
¿Debo intervenir?

### 5.- Estilo directivo y las críticas

Tres grandes escenarios

- A. Inmediata / Confrontación
- B.- Condicionada / Insegura / Evitación
- C.- Reflexiva / Fundamentada

### 6.- ¿Cómo emitir críticas?

6.1.- Fíjate un objetivo

6.2.- Adecúa y adecuate al contexto

- a. Contexto y momento
- b. Elige el momento oportuno
- c. Prepara el escenario adecuado

## Desarrollo de competencias comunicativas en la dirección escolar



GRUP DE RECERCA  
EN ORGANITZACIÓ  
DE CENTRES

### 6.3.- Aborda el tema con claridad

- a. Especifica claramente el comportamiento que es objeto de crítica
- b.- Evita usar generalizaciones y frases copulativas
- c.- Pon atención a la respuesta de tu interlocutor
- d.- No te cebes en el objeto de la crítica sino en el reto de mejora

### 6.4.- Ten muy en cuenta la dimensión personal

- a.- Fórmate expectativas realistas del trabajo de los demás.
- b.- Respeta a las personas
- c. Desarrollar una actitud de comprensión hacia el interlocutor
- d .- Asume la responsabilidad
- e.- Busca la combinación justa de suavidad y firmeza

### 6.5.- Concreta al cambio esperado

- a. Ejemplifica-describe el cambio esperado
- b. Destaca la importancia de realizar bien la tarea.
- c. Plantéate qué estímulos puedes ofrecer/generar

### 6.6.- Anticipa las resistencias al cambio

- a. Tipología de resistencias
- b. ¿Y quién eres tú para decirme esto?

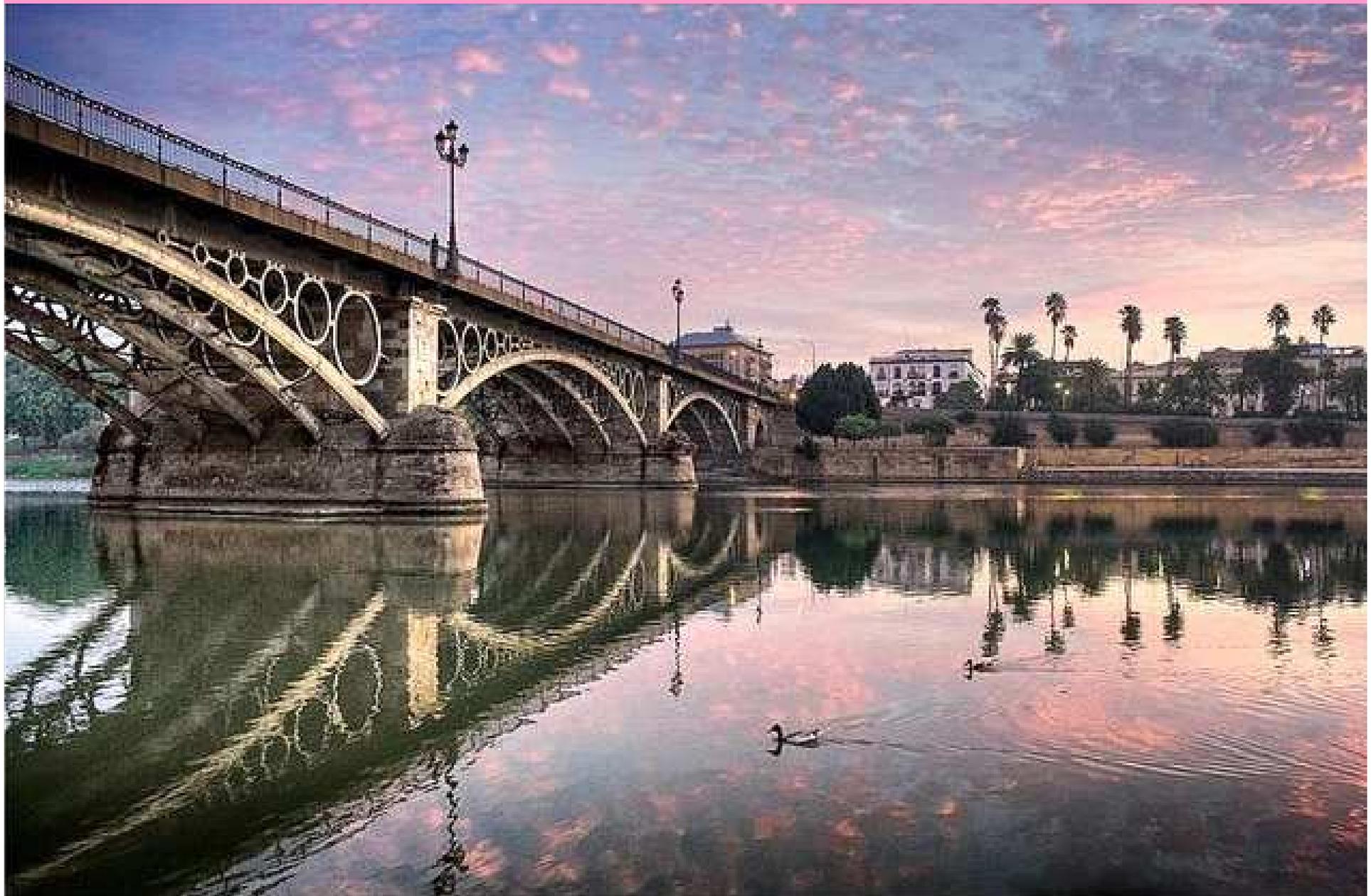
Desarrollo de competencias comunicativas en la dirección escolar

# Muchas Gracias!



Río Guadalquivir

## Desarrollo de competencias comunicativas en la dirección escolar



Puente de Triana