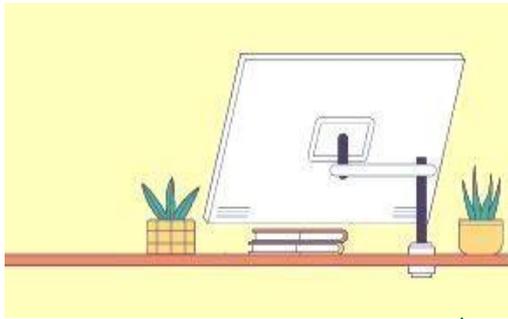




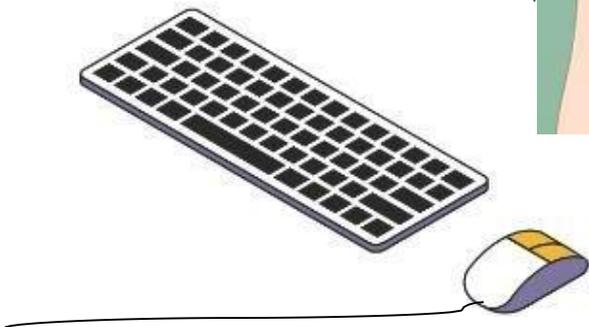
Co-funded by  
the European Union



## Soporte Digital para Directores de Escuela Primaria



Unidad de aprendizaje 3:  
LIDERAZGO EN  
APRENDIZAJE DIGITAL  
PARA LA COMUNIDAD DE  
LA ESCUELA PRIMARIA





<b>Acrónimo del proyecto:</b>	<b>ePRI4ALL</b>
<b>Nombre del Proyecto:</b>	<b>Recursos digitales abiertos para directores de centros de educación primaria para apoyar la educación inclusiva a través del aprendizaje online</b>
<b>Código del proyecto:</b>	<b>2021-1-ES01-KA220-SCH-000024243</b>

Document History

Versiones	Fecha	Cambios	Tipo de cambios	Entregado por
Versión 1.0	30/5/2023	--	--	UAL
Versión final	29/6/2023			UAL
Versión editada				
Borrador final				

<u>Información del Documento</u>	
Nombre de la ID del documento:	R2-T2_LearningMaterials_Module3 - EN
Título del documento:	Module 3
Tipo de resultado:	Results R2-T2
Fecha de entrega:	15/6/2023
Tipo de Actividad:	Learning Materials
Líder de la Actividad:	UAL
Nivel de Diseminación:	Open

**Aviso legal**

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.



This work is licensed under [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The license enables reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use. If you remix, adapt, or build upon the material, you must license the modified material under identical terms.



## Una nota sobre la terminología

En estos materiales a veces hablamos sobre “grupos vulnerables” cuyos miembros necesitan un aprendizaje y una escolarización inclusivos. Deseamos reconocer que este término podría malinterpretarse ya que oculta otros muchos aspectos de las identidades de las personas. El alumnado y los padres pertenecientes a estos grupos son mucho más que la etiqueta que se les pone por procesos judiciales o administrativos.

La vulnerabilidad no es inherente al grupo sino una consecuencia de estructuras, sistemas y quizá múltiples discriminaciones. Ser etiquetado como “vulnerable” tapa la voluntad y fuerza que tienen muchos alumnos y padres y puede percibirse como desempoderante.

Sin embargo, en estos materiales estamos juntando diferentes aspectos disciplinarios, cada uno con conocimientos específicos y usos de terminología. Para evitar la falta de tacto, hemos decidido mantener la terminología clave con la que esperamos que la mayoría de los usuarios de estos materiales estarán familiarizados.



## CONTENTS

**I. Introducción:  
Objetivos de  
Aprendizaje**

**II. Acercamiento al  
concepto de  
Liderazgo en  
Aprendizaje Digital  
en la Escuela  
Primaria**

**III. Gestión de la  
Crisis y el Conflicto  
en la comunidad  
Escolar**

**IV. Modelos y  
prácticas del  
Liderazgo Digital**

**V. Orientación  
sobre cómo  
potenciar a los  
líderes educativos  
en el aprendizaje  
del liderazgo digital**

**VI. Q & A  
(Preguntas y  
Respuestas)**



Co-funded by  
the European Union



# Introducción: Objetivos de Aprendizaje

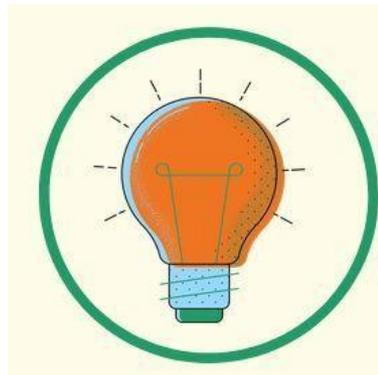


## I. Introducción: Objetivos de Aprendizaje

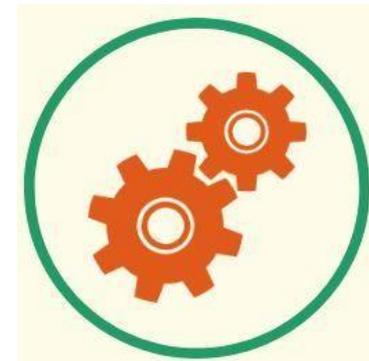
Tras completar esta formación, se espera



Que sepas qué es el  
Liderazgo en  
Aprendizaje Digital



Que entiendas cómo  
desarrollar una visión  
compartida y metas para el  
Aprendizaje Digital en tu  
escuela



Que puedas redefinir tu rol de  
Liderazgo para promover la  
implicación digital de la  
comunidad escolar



## II. Acercamiento al concepto de Liderazgo en Aprendizaje Digital en la Escuela Primaria



## Consideraciones Principales

*Es necesario primero distinguir cuál es la diferencia principal entre...*



### **GESTOR ESCOLAR VS. LÍDER ESCOLAR**

“**GESTIONAR** una Escuela es hacer que otros hagan, mientras que **LIDERAR** una escuela es hacer que otros quieran hacer.”





## ¿QUÉ QUEREMOS DECIR CON LIDERAZGO ESCOLAR?

**LIDERAZGO ESCOLAR:** se considera el trabajo de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las metas y la visión compartida de la Escuela (Leithwood y Richl, 2009)

## ¿QUIÉNES SON LOS LÍDERES ESCOLARES?

**LÍDERES ESCOLARES:** (o líderes educativos) no son solo los administradores de la escuela en general sino también los maestros de escuela.

## TIPOS DE LIDERAZGO ESCOLAR:

**LIDERAZGO INSTRUCTIVO:** empatiza la importancia del contexto organizativo y ambiental para obtener buenos resultados de los estudiantes. También considera que el rol de los directores es clave a este respecto (Heck *et al.*, 1991).

**LIDERAZGO TRANSFORMADOR:** la escuela (y no el director) es el centro del cambio educativo (Heck *et al.*, 1991). El propósito es que una organización no aprenderá mientras continúe promoviendo la dependencia en una persona (Bolívar, 2001). (\*) Esta visión tiene una fuerte conexión con la aproximación del Liderazgo Pedagógico. Un concepto que desarrollaremos en las siguientes diapositivas.

**LIDERAZGO CON ENFOQUE CENTRADO EN EL APRENDIZAJE:** Este enfoque integra la dimensión instructiva y transformadora del liderazgo (Lewis y Murphy, 2008). Puede describirse como “todo ese conjunto de actividades llevadas a cabo por los directores relacionadas con la mejora de los procesos de aprendizaje de los profesores y los estudiantes.



✓ La tecnología Digital está en el centro de las **habilidades del Siglo XXI** como un desafío principal para las clases y escuelas.

✓ En paralelo, la **crisis del COVID-19** ha hecho que los líderes escolares encuentren nuevos desafíos y ha manifestado la necesidad de que los directores sean líderes educativos y no solo administradores para involucrar y apoyar a la comunidad educativa en el uso de la tecnología Digital para mejorar el aprendizaje.





*Después de las consideraciones previas...*

## ¿QUÉ QUEREMOS DECIR CON LIDERAZGO ESCOLAR DIGITAL?

**LIDERAZGO ESCOLAR DIGITAL:** es la capacidad de los líderes educativos de desarrollar estrategias que se beneficien de la tecnología Digital para mejorar la educación presencial y virtual.

- ✓ Uno de los desafíos a los que los directores de escuela se enfrentan es desarrollar un mejor entendimiento de las competencias requeridas para el liderazgo digital. Enfrentarse a este problema asegurará que los profesores tienen los recursos necesarios para ayudar al desarrollo de las necesidades básicas de los estudiantes para su integración en una sociedad democrática.
- ✓ En esta línea, hay muchas brechas entre la integración del liderazgo digital del director y la implementación de la tecnología por los profesores (Alajmi, 2022). Debido a esta falta de información y de competencia en tecnología digital muchos principiantes no se benefician de la alfabetización digital para tener un desempeño académico óptimo. Esta pobre integración de la tecnología digital en las escuelas podría relacionarse con bajo liderazgo (Ugur y Tugba, 2019).





## Marcos Europeos como herramientas principales para líderes escolares

1

**MARCO EUROPEO PARA ORGANIZACIONES EDUCATIVAS DIGITALMENTE  
COMPETENTES- DigCompOrg**



Ayuda a las instituciones educativas en cómo gestionar sus estrategias organizativas para mejorar su capacidad de innovación y obtener todo el potencial del contenido de las tecnologías digitales

2

**MARCO EUROPEO PARA LA COMPETENCIA DIGITAL DE LOS EDUCADORES:  
DigCompEdu**



Indica a los líderes escolares las competencias digitales que los profesores necesitan desarrollar

3

**DigComp 2.2: MARCO DE LA COMPETENCIA DIGITAL PARA CIUDADANOS**



Ayuda a los líderes escolares a saber qué habilidades digitales necesitan desarrollar sus estudiantes durante su fase de escolarización



**¿Cómo puede la  
Tecnología  
Digital mejorar el  
aprendizaje en  
Escuelas de  
Primaria?**



## La importancia del enfoque Pedagógico Escolar cuando se implementa el Plan Digital escolar

- ✓ Aunque las escuelas están haciendo grandes esfuerzos para incorporar la tecnología digital en sus clases, hay evidencia de que en la mayoría de los casos esta integración no está siendo completamente efectiva (Fernández Cruz *et al.*, 2018)
- ✓ Las principales razones son el hecho de que a los profesores todavía le faltan las habilidades necesarias para usar la tecnología digital en clase y el hecho de que hay un claro desequilibrio entre el uso de los recursos tecnológicos dentro y fuera de los colegios
- ✓ Para mejorar la integración digital, es necesario implementar proyectos estructurados a largo plazo que tengan un impacto no solo en la infraestructura y recursos, sino también en planes para formación tecno-pedagógica, innovación metodológica, liderazgo, gestión y coordinación



**4 aspectos clave que afectan al proceso de la integración tecnológica en una Comunidad Escolar:**



Source: García-Valcárcel & Tejedor (2012)





La presencia de infraestructura digital y recursos no son suficientes para garantizar una integración real de la tecnología digital en las escuelas y las clases



Es necesario superar la visión tradicional del liderazgo e integrar programas centrados en la formación al profesorado capaces de mejorar las estrategias pedagógicas y de innovación en la escuela



Las escuelas necesitan tener un Proyecto Digital fuerte que integre su visión pedagógica y digital y dicho Proyecto debería estar integrado y conducido por el director y el equipo de liderazgo escolar para garantizar su implementación exitosa



## Liderazgo Pedagógico alcanzar un liderazgo escolar digital efectivo

### Liderazgo Pedagógico VS. Liderazgo Tradicional

- Visión común asumida por los directores y la Comunidad Escolar centrada en la mejora del aprendizaje
- Dinámicas de trabajo colaborativas
- Intercambio de conocimiento y habilidades entre líderes escolares
- Transformación efectiva de actitudes, motivaciones y comportamientos
- Subordinación de tareas de gestión administrativa
- Gestión compartida con el resto del personal escolar



- Individuos que ocupan una posición formal de autoridad
- Centrado en tareas administrativas y cumplimiento de normativa
- Gestión de funciones que consumen la mayoría de su tiempo
- Toma de decisiones de arriba abajo



**El Liderazgo Pedagógico permite “involucrarse” al resto del personal escolar**

**El Liderazgo Tradicional pone toda la responsabilidad en una persona**



Las tecnologías Digitales pueden mejorar los procesos de aprendizaje a través de materiales de enseñanza educativos y metodologías de enseñanza más activas y eficientes (Gerwerc, 2022)



**“La tecnología digital como medio para un fin, no como un fin en sí misma”**



**Para ello es necesario:**

- ✓ **Los directores y profesores** deberían cooperar para solucionar los problemas compartiendo la responsabilidad de los logros y fallos
- ✓ Deberían **compartir conocimiento** y soluciones para problemas individuales y colectivos relacionados con los procesos de enseñanza y aprendizaje
- ✓ Deberían **compartir la toma de decisiones** para redistribuir el poder y la autoridad y mejorar el rendimiento escolar
- ✓ Los directores deben crear **entornos de trabajo favorables** para el aprendizaje
- ✓ Los directores deberían **facilitar estructuras**, tiempos y espacios para ayudar al personal escolar a desarrollar su *competencia digital*

Source: Bolívar Botía (2015)



*Siguiendo consideraciones previas...*

## ¿QUÉ QUEREMOS DECIR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIGITAL?

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIGITAL:** *buscar una visión compartida de la responsabilidad (no solo por ocupar una posición líder) donde todo el personal educativo tenga influencia y un rol proactivo en sus respectivas áreas de trabajo. Ser un líder pedagógico digital implica abordar la perspectiva y las herramientas digitales desde el enfoque del liderazgo pedagógico para brindar a los estudiantes el mejor aprendizaje.*



Aprende más sobre liderazgo pedagógico



## 5 principios básicos del liderazgo aplicables en el contexto del aprendizaje digital sugeridos por la Sociedad Internacional de Tecnología en la Educación (ITSE) (AlAjmi, 2021, p. 2-3)

1

**Excelencia en la práctica profesional:** la excelencia en el aprendizaje y la enseñanza significa tener un conocimiento sólido del contenido que debe enseñarse y entregarse a los alumnos (Christopoulos et al., 2021). Los docentes también deben poseer las competencias pedagógicas necesarias para garantizar que las habilidades se transmitan a los alumnos. Los líderes escolares deben promover un entorno propicio para la innovación y el aprendizaje profesional, destinado a permitir que los estudiantes aprendan a través de recursos digitales y tecnológicos.

2

**Liderazgo visionario:** se centra en la integración de una visión clara por parte del líder digital en cuanto a hacia dónde quiere dirigir su organización, esta visión mejora la eficiencia de los procesos de toma de decisiones. El liderazgo digital también mejora la conciencia y la comprensión de los problemas existentes por parte de los directores de las escuelas.

En este sentido, los Educadores deben mantenerse actualizados sobre las tendencias tecnológicas actuales no solo para comunicar sino también para articular la visión de liderazgo y desarrollo con los partes interesadas (Botham, 2018). Los líderes escolares tienen que crear y mantener los recursos y las conexiones que se requieren en la era del aprendizaje digital; implementar la visión compartida de integrar la tecnología con miras a promover la transformación escolar.



CLICK



Mira la **Unidad 2** para más información sobre inteligencia digital

3

**Cultura de aprendizaje de la era digital:** los educadores ahora tienen que mantener el uso de la tecnología como un importante recurso de aprendizaje. Los líderes escolares deben crear, facilitar y sostener la dinámica era digital a través de una cultura de aprendizaje que adopte plataformas y desarrollos digitales modernos (Figueiredo, 2021).

Esta buena adopción de la cultura del aprendizaje de la era digital tendrá un impacto en el futuro. Por estas razones, los líderes deben asegurarse de que los educadores sean adecuadamente conscientes de las estrategias que constituyen el marco para implementar una cultura de aprendizaje de la era digital dentro de sus respectivos entornos u organizaciones.

4

**Ciudadanía digital:** refleja las acciones y hábitos de consumo que apuntan a comunidades y contextos digitales positivos. Al evolucionar la cultura y la ciudadanía digitales, los directores asumen la responsabilidad de modelar y movilizar la comprensión de las responsabilidades éticas, legales y sociales. La ciudadanía digital implica abrazar la informática, las plataformas tecnológicas y las diferentes tendencias que caracterizan el desarrollo digital (Mihardjo & Alamsjah, 2019). La integración de la ciudadanía digital en el liderazgo digital mejora el grado en que los líderes pueden conectarse de manera efectiva con las necesidades de las diferentes partes interesadas y, al mismo tiempo, mantenerse en contacto con las tendencias y desarrollos emergentes, tanto internos como externos.

5

**Mejora sistémica:** Un líder debe gestionar la mejora continua en su escuela y, para lograrlo, debe gestionar los recursos y la información tecnológica de forma eficaz. Los directores de escuelas deben estar a cargo de garantizar que la infraestructura apoye plenamente tanto el aprendizaje como la integración de la enseñanza (ISTE, 2014).



### III. Gestión de la crisis y el conflicto en la comunidad escolar



“La naturaleza ‘**transfronteriza**’ de la pandemia del COVID-19 ha enriquecido la **definición de crisis**, describiéndola como una situación que abarca múltiples dominios con múltiples manifestaciones; tiene una incubación lenta pero una escalada rápida; tiene causas que son difíciles de trazar; desafía a múltiples actores que comparten responsabilidades en conflicto; y no tiene soluciones listas para usar” (Boin, 2019)

## ¿Qué es una **CRISIS** en el contexto de una escuela?

“La **crisis** puede considerarse como una situación urgente que requiere que el **líder** escolar adopte medidas rápidas y decisivas”  
(Pearson&Clair, 2008:60)

### **5 tipos de crisis escolares** (Smith&Riley, 2012)

- 1. Crisis de corto plazo:** aquellas que llegan de repente y terminan rápidamente
- 2. Crisis catárticas:** aquellas que tardan en desarrollarse, alcanzan un punto crítico y luego pueden resolverse rápidamente
- 3. Crisis a largo plazo:** aquellas que se desarrollan lentamente y luego persisten durante mucho tiempo sin una solución clara
- 4. Crisis puntuales:** aquellas que son bastante únicas y no se espera que vuelvan a ocurrir
- 5. Crisis infecciosas:** aquellas que ocurren y aparentemente se resuelven rápidamente, pero dejan atrás otros problemas importantes que deben abordarse, algunos de los cuales pueden convertirse posteriormente en su propia crisis



Para un buen manejo de este tipo de crisis, *los directores de escuela y educational los líderes educativos (toda la comunidad escolar)* deben operar:

Proporcionar certeza y  
generar esperanza

Involucrar un punto de  
reunión para un  
esfuerzo efectivo y  
eficiente

Garantizar una  
comunicación abierta  
para todos los miembros  
de la comunidad escolar.

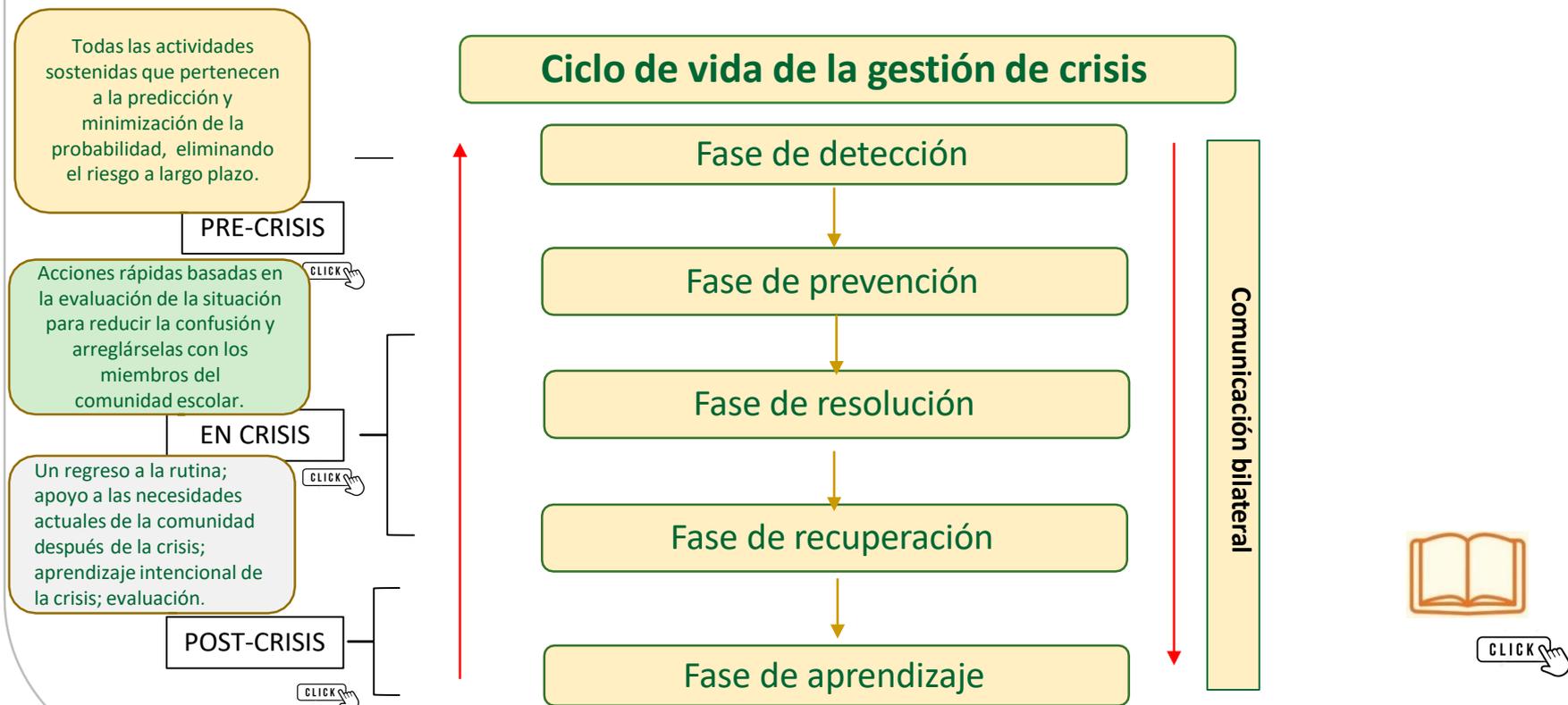


Manejar la crisis con estas **habilidades** “permitiría a los líderes escolares evaluar con precisión la complejidad de la situación, participar en la toma de decisiones efectiva, establecer líneas comunicativas con todas las partes interesadas, emplear estrategias de recuperación al terminar la crisis y adoptar la autorreflexión sobre las valiosas lecciones aprendidas durante las crisis como guía para la resolución de crisis futuras” (Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023)



Gainey (2009) sugiere que es más apropiado para su uso en entornos educativos: **1) un enfoque cíclico** para la gestión de crisis (permitir la reflexión durante una crisis); **2) comunicación bidireccional** abierta para la toma de decisiones que minimice la desinformación

**Este enfoque suele dividirse en cinco etapas:**



Fuente: Grissom's y Condon's framework (2021)

Modelo cíclico de la estrategia de gestión de crisis. Fuente: Elaborado por CEMyRI, datos de Smith y Riley (2012).



**CUANDO LLEGA UNA CRISIS...**

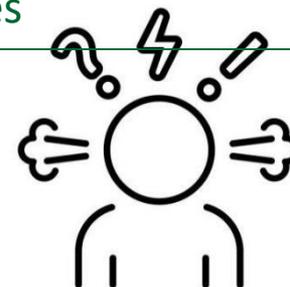
**A-** Importancia de establecer un **PLAN DE ACCIÓN A LARGO PLAZO**. Este Plan debe ser realista; debe incorporar prioridades claras y objetivos mensurables para comprobar si se han alcanzado.

**B-** En caso de una **NUEVA CRISIS**, este Plan debe centrarse en una **Educación Online**

**C-** Seguir: **PLAN DIGITAL ESCOLAR**: Ayudará a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje a través del uso de recursos digitales



EU Tools. SELFIE.





Tras la experiencia reciente de la crisis sanitaria del COVID-19::

## 9 atributos clave identificados para que los **directores de escuela y líderes educativos** gestionen eficazmente crisis futuras:

Para más información::



Fuente: Elaborado por CEMyRI, datos de Smith y Riley, 2012, en Chatzipanagiotou and Katsarou (2023).



## ¿Cómo gestionar un conflicto en el contexto de una Escuela?

“Cuando hablamos sobre conflicto, nos referimos a las diferencias entre personas que pueden resolverlo de maneras productivas, estancadas, polarizadas o parciales”  
(Fried Schnitman, 2011)

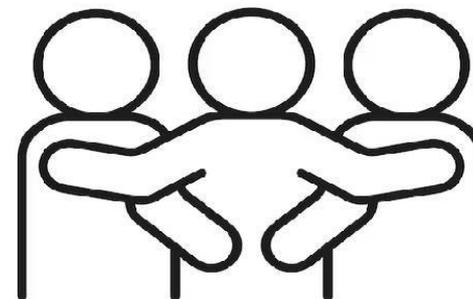
- ✓ Se espera que **los líderes escolares manejen con éxito la cuestión del conflicto escolar**
- ✓ **Una intervención de gestión exitosa** puede no eliminar los conflictos, pero un buen líder puede aumentar los resultados positivos
- ✓ **El conflicto puede resultar** de diferencias de opinión, valores y sentimientos en el lugar de trabajo
- ✓ **El conflicto en las escuelas** puede verse incrementado por parámetros personales u organizacionales, pero son los líderes quienes marcan el tono para el manejo del conflicto (su experiencia laboral y sus percepciones pueden moderar sus prioridades y estrategias durante el conflicto)



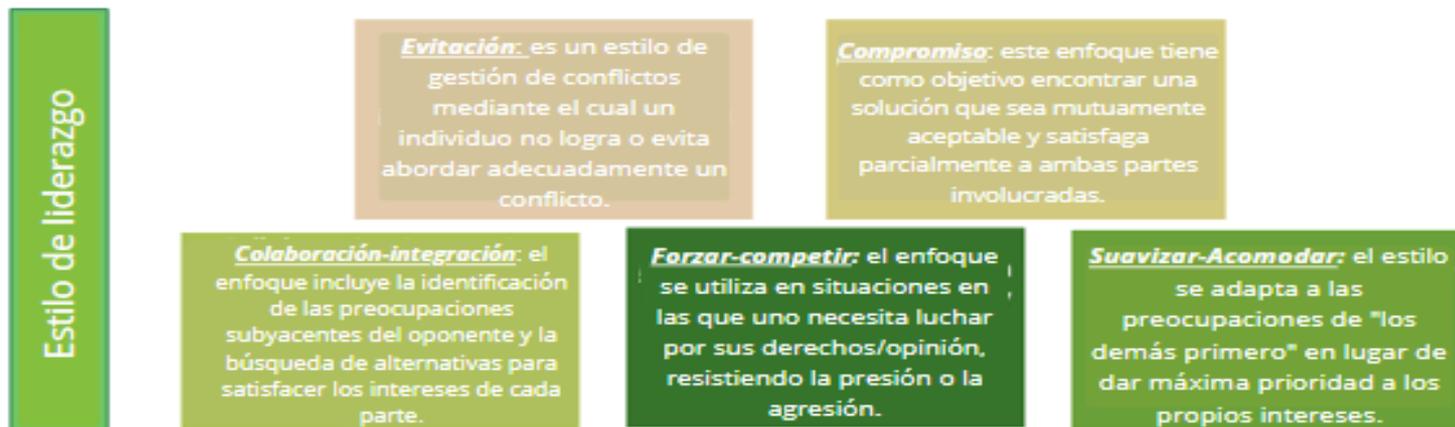
- ✓ El **estilo de liderazgo adoptado** por el líder escolar puede ser **fundamental** para un resultado exitoso
- ✓ Los líderes escolares pueden adoptar **estilos diferentes de liderazgo**

El rol de líder escolar **incluye:**

- 1 **Apoyar a los profesores, estudiantes y padres**
- 2 **Servir de enlace con padres y otras partes interesadas**
- 3 **Tratar con variables escolares internas y externas**



Source: Pont (2019)



Fuente: Figura elaborada por CEMyRI, datos de Chandolia & Anastasiou (2020)



## Resistencia Digital en la Comunidad Escolar



*La Resistencia digital* en la escuela puede describirse como el rechazo de algunos miembros de la comunidad escolar a incorporar herramientas digitales en el proceso de aprendizaje, causando barreras para la digitalización del centro. *La Resistencia digital* es un claro ejemplo de un **conflicto escolar**.

- ✓ La Comisión Europea (2018) establece la **Competencia Digital** como un concepto clave que deben desarrollar todos los ciudadanos para participar activamente en la sociedad actual
- ✓ A nivel europeo, el **Plan de Acción de Educación Digital (2021-2027)** estableció dos prioridades que afectan al campo educativo: la tecnología digital debe integrarse en las escuelas y adaptarse a las necesidades de los estudiantes
- ✓ Esta integración debería facilitar a los líderes escolares una adquisición eficiente de conocimientos para cambiar los paradigmas de enseñanza tradicionales lo más rápido posible.





## ¿Por qué la tecnología digital es un obstáculo para muchos líderes escolares?

1

Muchos líderes escolares no recibieron formación las tecnologías digitales que deben usar en sus lugares de trabajo



Esta realidad hace que no se sientan seguros en los contextos digitales. Los sentimientos emergentes de fracaso pueden ser recurrentes

2

Muchos colegios no tienen una visión estratégica o un Plan Digital a largo plazo para fijar sus necesidades y prioridades digitales



Esta realidad hace que no se sientan bien centrados en cuanto a objetivos e insuficientemente apoyados

## ¿Por qué algunas familias siguen siendo “Resistentes a la Escuela Digital”?



3

*La brecha digital sigue siendo una realidad. Muchas familias todavía experimentan constantemente un acceso desigual a la tecnología digital. Al mismo tiempo, existe una desigualdad cultural familiar. En la mayoría de los casos, las familias consideran la tecnología digital sólo como un entretenimiento, no como una herramienta educativa.*

Ver **Unidad 1** para más información sobre inequidad cultural e inclusividad 



## Estudio de Caso 1: Resistencia Digital en el contexto escolar (de las familias)

### Una breve historia sobre el terreno

"Estuve más de tres años detrás de varias familias para que aceptaran la digitalización del centro. Las causas de esta oposición tenían que ver, por un lado, con que sus hijos estarían muchas horas conectados, por otro lado, que la adquisición de un dispositivo digital implicaba una responsabilidad muy grande en caso de pérdida, rotura o que sería muy caro".

Director de Escuela de Madrid

### Cuál es el sentido

Este director explica la resistencia digital que presentan algunas familias del colegio a pesar de que desde la institución se adoptaron diversas estrategias como incluir los libros digitales en el Plan ACCEDE para que los materiales tengan costo cero al no tener ningún tipo de licencia. O establecer convenios con empresas para que las familias dispongan del dispositivo electrónico con facilidades de pago y que sea repuesto en caso de pérdida o daño. También se les explicó que esta herramienta tendría una vida útil de 12 años, por lo que también representó una oportunidad para que el estudiante aprendiera sobre responsabilidad. Finalmente, se establecieron campañas de sensibilización a largo plazo con los padres sobre la importancia de digitalizar el centro.

### Algunas preguntas para la reflexión

Como líder, ¿alguna vez has tenido que lidiar con una situación similar? ¿Qué solución has encontrado?



## Estudio de Caso 2: Resistencia Digital en el contexto escolar (del personal)

### Una breve historia sobre el terreno

"Desde el momento en que comencé a capacitar a los distintos líderes educativos y docentes sobre el uso de herramientas tecnológicas en el aula encontré una gran resistencia entre el personal de mayor edad que se oponía a cambiar su metodología de trabajo habitual, lo que indicaba un gran miedo a lo desconocido, a no saber manejar nuevos dispositivos en el aula y hacer el ridículo".

Directora de Escuela en Madrid

### Cuál es el sentido

Esta directora expone un claro ejemplo de resistencia digital entre el profesorado de su centro que pone de relieve el miedo al cambio de paradigma y el no saber tratar con los nativos digitales en el aula ante posibles cuestionamientos. Para solucionar esta actitud no sólo se realizaron cursos de formación, sobre todo tras la pandemia provocada por el COVID-19, sino que también se crearon grupos dentro del profesorado capaces de contagiar al resto sobre cómo trabajar para que se sientan apoyados

### Algunas preguntas para la reflexión

¿Has encontrado resistencia a la adopción de herramientas digitales entre tus propios compañeros de trabajo? ¿Podrías describirlos? ¿Qué solución se ha dado?



## Cómo abordar casos de resistencia digital en la escuela



### Comunicación abierta:

A veces la resistencia proviene del miedo al cambio. Por ello, los líderes escolares deben explicar claramente los motivos de los beneficios de la Transformación Digital involucrando a toda la comunidad escolar.



### Capacitación orientada a líderes escolares y comunidad escolar:

A veces las resistencias provienen de brechas de habilidades. Por ello, los líderes escolares deben promover una formación integral (talleres; cursos en línea) para dotar a los miembros de la comunidad escolar (profesores, familias, personal) de las competencias que necesitan para triunfar en la era digital.



### Desarrollar una cultura de innovación y adaptabilidad:

A veces la resistencia también puede provenir de la aversión a asumir riesgos. Los líderes escolares deben promover una mentalidad de crecimiento, fomentar la experimentación y aprender de los fracasos. Fomentando una cultura que valora la adaptabilidad, la colaboración y la mejora continua.





## IV. Modelos y prácticas del Aprendizaje Digital



## ¿Cómo se podría utilizar la tecnología digital para mejorar las prácticas pedagógicas y de conocimiento?

- ✓ En algunos países como el Reino Unido, el enfoque ha sido jerárquico de arriba hacia abajo, mientras que en los **países nórdicos** el énfasis está en la **democracia**, dando a las escuelas y a los docentes la responsabilidad de la mejora (Sahlberg 2011; Wrigley 2003).
- ✓ En este sentido, la confianza mutua, la voluntad de entablar una comunicación abierta con los participantes, los valores y visiones compartidos de los docentes, que se centran en el aprendizaje de los estudiantes, y el intercambio colaborativo de conocimientos son fundamentales para el crecimiento continuo tanto de los docentes como de las escuelas (Ilomäki y Lakkala, 2018).
- ✓ **El liderazgo escolar** se entiende mejor como una **práctica distribuida**. Para ello, el papel de los directores de escuela es fundamental (Ilomäki y Lakkala, 2018) para crear las condiciones adecuadas para los procesos de innovación y liderar estos procesos (Jong, et.al, 2022).





## Modelos y prácticas Nacionales e Internacionales de Liderazgo Digital en escuelas de primaria

MODELO 1: Estonia número 1 en Europa en aprendizaje digital

1. Fuerte enfoque digital



2. La escuela está en su mayoría en la nube

CLICK

*“Desde 2014, los estonios tienen una estrategia de aprendizaje permanente que incluye también un programa de transformación digital. La idea del programa es ayudar a desarrollar las competencias digitales tanto de los profesores como de los estudiantes”.*



Ver también: [Digital Competence: Empowering teachers and students](#)

CLICK



## El marco de competencia digital de los docentes de Estonia está adaptado de **DigCompEdu 2019** y tiene **seis dimensiones**:

- 1. Desarrollo y compromiso profesional** (es decir, comunicación, cooperación, reflexión y desarrollo profesional utilizando tecnologías digitales).
- 2. Recursos digitales** (es decir, elegir, crear y compartir materiales de aprendizaje digital).
- 3. Enseñanza y aprendizaje** (es decir, gestionar y usar tecnologías digitales en la enseñanza y el aprendizaje).
- 4. Evaluación** (es decir, usar las tecnologías digitales para mejorar el aprendizaje).
- 5. Empoderar a los estudiantes** (es decir, usar las tecnologías digitales para involucrar activamente a los estudiantes, para apoyar la diferenciación, individualización y el desarrollo de las competencias/habilidades generales de los estudiantes).
- 6. Facilitar la competencia digital de los estudiantes** (es decir, apoyar a los estudiantes en el desarrollo de las competencias descritas en la siguiente diapositiva).

**Ver también:** [How did Estonia become a new role model in digital education?](#)



CLICK 



## MODELO 2: Finlandia número 1 en Europa en aprendizaje digital

¿Cómo la tecnología  
apoya el aprendizaje en  
las escuelas  
finlandesas?



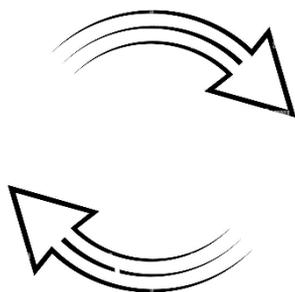
El **modelo de liderazgo digital** finés evidencia que “la adición de tecnología educativa en proyectos complementarios no solo puede mejorar habilidades cognitivas como el razonamiento, la atención y la resolución de problemas, sino que también puede dotar a los estudiantes de habilidades no cognitivas adicionales como la motivación, el aprendizaje colaborativo y la creatividad, que se consideran vitales”. aspectos para futuras carreras” ([Lander, 2019](#)).

Ver también: [Making the “digital leap” in Finnish schools](#)





## V. Orientación sobre cómo potenciar a los líderes educativos en el aprendizaje del liderazgo digital



Para alcanzar una **digitalización escolar** exitosa es necesario que los líderes educativos (directores de escuela, docentes y cargos intermedios en general) se conviertan en **Líderes digitales**.

LIDERAZGO DEL PLAN DIGITAL A NIVEL DE LA ESCUELA

DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DIGITAL DE LOS MAESTROS DE ESCUELA

PRACTICAR ESCUCHA ACTIVA Y LA CONSULTA CON LAS FAMILIAS

LOS ESTUDIANTES COMO PROTAGONISTAS DEL CAMBIO DIGITAL

Los líderes educativos serán los encargados de **acompañar y orientar la inclusión de las tecnologías digitales** en la escuela. Esta orientación se alcanzará a través de un enfoque tanto metodológico (compartir prácticas, favorecer la apertura entre las aulas, reconocer la iniciativa y el talento de los docentes) como tecnológico.

Para liderar la inclusión de tecnologías a nivel del aula necesitaremos **la implicación docente**. Por esta razón, deben ser escuchados y valorados. Es necesario reconocer sus iniciativas y dotarlas de recursos para **desarrollar fácilmente sus habilidades digitales** (a través de formación, visitas a otras escuelas, trabajo colaborativo entre compañeros).

Es necesario desarrollar una competencia de escucha activa que nos permita **tener en cuenta las necesidades y propuestas de las familias** para poder integrarlas en la programación del centro o desarrollar acciones no formales paralelas que favorezcan la consecución de este objetivo.

El objetivo es que **los estudiantes aprendan a utilizar la tecnología Digital con habilidades y competencias**, desde un punto de vista crítico, cívico y ético que les permita hacer del mundo un lugar mejor.





## ¿Cómo brindar una orientación profesional significativa al personal docente de su escuela en el aprendizaje del liderazgo digital?

1

1 Da un uso eficiente a los recursos tecnológicos para extraer el máximo potencial (la tecnología es realmente cara cuando se compra y no se usa)

2

2 Transmite a tus compañeros el lado positivo de la tecnología digital y su buen funcionamiento

3

3 Comparte buenas prácticas en tu escuela. Los directores deben diseñar momentos y espacios donde el personal pueda compartir sus fracasos y éxitos a partir de sus experiencias digitales en el aula.

4

4 Involucra y da protagonismo a las familias en lo digital. Los directores de escuela deberían implementar pequeños talleres para fomentar la competencia digital de las familias. Algunos de esos talleres incluso los pueden impartir los propios estudiantes.





## Orientación sobre cómo aproximar a los líderes escolares en el aprendizaje del Liderazgo digital

5

5 Está abierto a organizar reuniones online frecuentes con otras escuelas para conocer otras experiencias, expertos y promover el diálogo con los estudiantes.

6

6 Aprovecha las tecnologías para personalizar el plan didáctico de cada alumno asegurando que desempeñe un papel activo

7

7 Aprovecha la versatilidad de la tecnología para fomentar la inclusión. Romper las barreras físicas, sensoriales, cognitivas y culturales que existen en el aula para promover una inclusión real que involucre a todos los estudiantes, y no solo a aquellos con capacidades diferentes.



CLICK

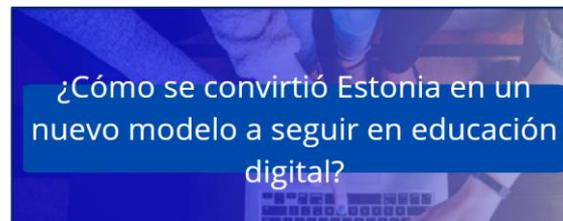




***Tołwińska (2021), también define dos grupos de actividades de directores para apoyar a los docentes en el uso de tecnologías digitales:***

## **A. Garantizar la infraestructura de tecnología digital (TD)**

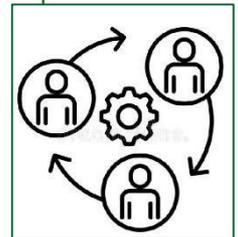
1. Da a los docentes las mejores condiciones posibles para llevar a cabo el proceso educativo.
2. Dota de equipamiento a las escuelas (ordenadores, portátiles, tabletas, pizarras y proyectores multimedia, software, conexiones a Internet) no sólo en las aulas informáticas sino en todas las aulas





## B. Promover la cultura de cooperación para el desarrollo de Tecnología Digital (TD)

1. Visión orientada a un cambio en el modelo mental del alumno, del docente y de los objetivos del proceso didáctico (dar una nueva dirección al trabajo pedagógico; involucrar a los docentes en discusiones sobre la necesidad de cambiar los métodos didácticos, de pasar de la clase magistral a formas más formas de enseñanza, los estudiantes necesitan un papel activo en el proceso educativo, el uso de tecnologías digitales ayuda a activarlos; los estudiantes aprenden de los profesores y al revés)
2. Compartir conocimientos con el objetivo de facilitar la colaboración; eliminación del trabajo individual y del aislamiento de los docentes (permitiendo a los docentes mejorar las habilidades de TD, por ejemplo, intercambiando materiales, lecciones abiertas, iniciando el aprendizaje en equipo)
3. Apoyar la innovación, alentar a los docentes a asumir riesgos, despertar el pensamiento positivo y eliminar el miedo al fracaso.
4. Atender las necesidades de todos los estudiantes, especialmente de los de círculos desfavorecidos. El director debe actuar como el “primer alumno”, revelando problemas, buscando soluciones y utilizando el potencial de los docentes (proporcionando un buen modelo para los demás docentes).





### Estudio de caso 3: Liderazgo en aprendizaje digital con atención a la diversidad

#### Una breve historia sobre el terreno

"Una vez nos encontramos con el caso de un estudiante que no podía escribir en el teclado por una discapacidad en la mano y algún retraso y necesitaba una herramienta específica a la que llamé "bolígrafo". A pesar de adaptarle la Tablet nos dimos cuenta de que necesitaba un tutor, una ayuda externa para poder manejar esa tecnología. Tampoco pudimos solucionarlo con un comando de voz."

Director de Almería

#### Cuál es el sentido

Este director expone un claro ejemplo de cómo, en ocasiones, la tecnología no siempre llega a cubrir todas las necesidades educativas de estudiantes diversos. Un enfoque de liderazgo digital es crucial para abordar con sensibilidad estos casos, especialmente en tiempos de pandemia, cuando pierden todo contacto personal con los especialistas.

#### Algunas preguntas para la reflexión

Como líder educativo, ¿qué situaciones relacionadas con la gestión de la diversidad y la tecnología te has encontrado, podrías describirlas y qué soluciones has encontrado?



## VI. Q & A (Preguntas y Respuestas)



## Preguntas y Respuestas

### 1. ¿Por qué es necesario el enfoque de Liderazgo Pedagógico para un buen liderazgo en aprendizaje Digital?

- a) El liderazgo pedagógico promueve una visión compartida de la gestión escolar
- b) El liderazgo pedagógico promueve la implicación de la comunidad escolar en los temas escolares
- c) Ambas son correctas

### 2. La principal visión tradicional del liderazgo se caracteriza por ...

- a) Establecer dinámicas de trabajo colaborativo entre el personal para la toma de decisiones
- b) Delegar toda la responsabilidad en una sola persona: Toma de decisiones de arriba hacia abajo
- c) Delegar tareas administrativas para centrarse en otros temas

### 3. ¿Cuáles son las habilidades que mejor identifican a un líder educativo eficaz en la gestión de una crisis?

- a) Exigir a su personal resultados perfectos
- b) Proporcionar corta autonomía a su personal para tomar mejores decisiones
- c) Ser empático, comunicativo y flexible



## Preguntas y Respuestas

### 4. ¿Cuál es el papel de las familias en el aprendizaje digital?

- a) Ninguno. Las familias deben seguir en un papel secundario en la transición digital educativa
- b) Un papel intermedio
- c) Un papel activo, con una visión participativa, donde se promueva el pensamiento crítico.

### 5. ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron los líderes escolares durante la pandemia de COVID-19?

- a) Los líderes educativos no tenían las habilidades necesarias para utilizar la tecnología digital en el aula en línea
- b) Falta de tecnología de la información y las comunicaciones.
- c) Ambas son correctas

### 6. ¿Por qué algunos miembros de la comunidad escolar podrían considerar la tecnología digital como un obstáculo?

- a) La falta de formación digital hace que los educadores no se sientan seguros en contextos digitales
- b) Muchas familias tenían un acceso desigual a la tecnología digital
- c) Ambas son correctas

---

Soluciones:

1C; 2B
3C; 4C
5C; 6C



## Bibliografía

- AlAjmi, M. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Education Research*, 112, 101928. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>.
- Bolívar, A. (2015). The comprehensive school in Spain: A review of its development cycle and crises. *European Educational Research Journal*, 14(3-4), 347-363. <https://doi.org/10.1177/1474904115592496>
- Botham, K.A. (2018). The perceived impact on academics' teaching practice of engaging with a higher education institution's CPD scheme. *Innovations in Education and Teaching international*, 55 (2), 164-165.
- Chatzipanagiotou, P., & Katsarou, E. (2023). Crisis Management, School Leadership in Disruptive Times and the Recovery of Schools in the Post COVID-19 Era: A Systematic Literature Review. *Education Sciences*, 13(2), 118. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/educsci13020118>
- [European Framework for Digitally Competent Educational Organisations: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/european-framework-digitally-competent-educational-organisations-digcomporg\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/european-framework-digitally-competent-educational-organisations-digcomporg_en)
- Ferrari, A., Punie, Y. & Redecker, C. (2012). Understanding digital competence in the 21st century: An analysis of current frameworks. A. Ravenscroft *et al.* (Eds.): EC-TEL 2012, LNCS 7563, pp. 79–92.
- Fernández Cruz, F.j.; Fernández Díaz, M.J. y Rodríguez Mantilla, J.M. (2018). El proceso de integración y uso pedagógico de las TIC en los centros educativos madrileños. *Educación XX1*, 21(2), 395-416, doi: 10.5944/educXX1.17907
- Kamylyis, P., Punie, Y. & Devine, J. (2015). Promoting Effective Digital-Age Learning: A European Framework for Digitally-Competent Educational Organisations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, doi:10.2791/54070, JRC98209.
- Leithwood., K. & Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En K. Leithwood (Ed.) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación, pp. 17-33, Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Moos, L. & Huber, S. (2007). School leadership, school effectiveness and school improvement: democratic and integrative leadership. In *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*, Springer, pp. 579-595.



## Bibliografía

- Redecker, C. (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu, EUR 28775 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, doi:10.2760/178382 (print),10.2760/159770
- Ugur, N.G., & Tugba, K. (2019). Leading and teaching with technology: School principals perspective. *International Journal of Education Leadership and Management*, 7(1), 42.