



Construcción colaborativa de Herramienta digital gratuita que apoya el liderazgo pedagógico de los equipos de gestión

Por María José Saffie, Jefa de proyecto de Herramientas CEDLE para la gestión directiva
Cecilia Valdés, investigadora y encargada de contenidos
Romina Inostroza, asistente de investigación.

PROCESO DE DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA DIGITAL: Liderando Escuelas

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

- Directivos con poco pedagógico logran mejores resultados. Directivos que observan más logran mejoras en la escuela. Crear una cultura más uniforme y estructurar el desarrollo.

MAYO 2016

- Directivos chilenos (UNIA) que conducen mejor tiempo a través de herramientas de Lectoría Análisis (SOLIC, 2009).
- El 30% de los docentes se sienten no recibir retroalimentación luego de los acompañamientos.
- El 23% de las escuelas se sienten con sus directivos no les proporcionan a crear medios de intercambio para la mejora.

ESTADÍSTICAS CHILENAS

REVISIÓN DE HERRAMIENTAS

- Directivos tienen ref. fundamental en la implementación de tecnología.

27 **41**

- Existe escasa cobertura de los temas directivos relacionados con la gestión pedagógica, su promoción y el mejoramiento de escuelas.

ESTUDIO CUALITATIVO

- 85 directivos de 45 escuelas de la zona norte a comienzos de Chile.
- A fin de conocer su relación con herramientas digitales y expectativas.

RESULTADOS

- Directivos valoran la gestión pedagógica, pero le otorgan menos importancia.
- Señalan necesidad de herramientas de gestión pedagógica que les ayude a mejorar el tema, administrar datos, coordinar y facilitar el seguimiento.
- Herramienta debe ser sencilla y fácil de usar que no implique más trabajo.

EVALUACIÓN CUALITATIVA

- 49 directivos de 33 escuelas de la zona norte y centro evalúan la usabilidad de la herramienta.

ENERO 2017

- 14 directivos evalúan la usabilidad y experiencia de uso de la herramienta.
- El 100% creen que tendrán una positiva acogida en sus escuelas y la recomendarían a otros establecimientos.

PILOTAJE



liderando escuelas

Plataforma online y gratuita centrada en la gestión pedagógica. Apoya a los directivos en el proceso de acompañamiento al aula y en el compartir buenas prácticas, potenciar redes y promoviendo liderazgo distribuido.



ENTRE SUS FUNCIONES DESTACAN

- Calendario de acompañamientos con recordatorios.
- Generación de reportes
- Encuesta a los profesores
- Repositorio de buenas prácticas



A 2 meses del lanzamiento

1.200 usuarios creados de más de 280 establecimientos

Con presencia en todas las regiones del país.

Para conocer más:

escribenos a liderandoescuelas@cedle.cl
o accede a www.liderandoescuelas.cl

REFERENCIAS: 1. Alvarado, J. y Muñoz, E. (2011). ¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile? Santiago: CEPRE y Centro de Innovación en Educación Fundación Chile. 2. Cabezas, R., Ojeda, L. C., Ojeda, D., Urrutia, F. y Sepúlveda, L. (2008). Estado del Liderazgo Educativo en Chile. Santiago: WINDOC. 3. Urrutia, F., Jorjani, D. y Borriello, F. (2017). Planning for Technology Development. Chile. 4. Centro de Estudios en Pedagogía y Prácticas en Educación. CEPRE. (2009-2011). Investigación Liderazgo de equipos y calidad de la enseñanza en Chile. (Proyecto: CEEU-COMEST). 5. Ministerio de Educación (2017). Centro de Innovación Educativa. Disponible en: <http://www.innovacion.cl>. 6. <http://www.observatorio.cl>. 7. <http://www.observatorio.cl>. 8. <http://www.observatorio.cl>. 9. <http://www.observatorio.cl>. 10. <http://www.observatorio.cl>.



1. Introducción

En el marco del diseño de una Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, el Ministerio de Educación de Chile – MINEDUC – licitó el año 2015 dos Centros de Liderazgo Educativo: El Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar- Líderes Educativos y el Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE), este último constituido por cuatro universidades nacionales – Universidad Diego Portales, Universidad Alberto Hurtado, Universidad de Talca, Universidad Católica de Temuco – en alianza con la Universidad de Berkeley (E.E.U.U).

El CEDLE tiene como misión desarrollar el liderazgo de equipos directivos de establecimientos educacionales, para mejorar la calidad y equidad del sistema escolar. Entre sus proyectos, destaca “Herramientas de gestión escolar para directivos escolares”, proyecto que forma parte de la línea de innovación y busca aportar a la mejora de las prácticas de los equipos directivos, a través del diseño colaborativo de herramientas digitales que, en línea con el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), aporten al fortalecimiento del liderazgo y gestión de los establecimientos educacionales.

El equipo del proyecto de Herramientas dedicó el primer semestre 2016 a la realización de un estudio diagnóstico¹, con el objetivo de identificar recursos existentes, hacer una revisión bibliográfica exhaustiva y considerar la mirada de 175 directivos escolares chilenos sobre sus prácticas, recursos y expectativas de la herramienta a desarrollar. Las seis principales etapas del estudio diagnóstico fueron: revisión bibliográfica; análisis del MBDLE; análisis del Censo Nacional de informática educativa (2012), análisis de estadísticas de la realidad nacional en torno a liderazgo pedagógico; revisión de herramientas internacionales y nacionales disponibles y trabajo en terreno con directivos escolares. Después del estudio diagnóstico se construyó un primer prototipo de la herramienta online-gratuita y se trabajó colaborativamente con 49 directivos escolares del centro, norte y sur de Chile en su diseño, contenido y perfeccionamiento. En diciembre de 2016, la herramienta Liderando Escuelas <http://liderandoescuelas.cedle.cl/> se puso a disposición de los establecimientos educacionales chilenos y, a dos meses de su lanzamiento, ya cuenta con 1.500 usuarios registrados en todas las regiones de Chile. Durante el año 2017 se desarrollarán nuevas funciones para complejizar la herramienta; se realizarán capacitaciones a directivos escolares de Chile y se realizará un monitoreo del impacto de la herramienta.

Marco teórico²

1.1 Gestión y liderazgo escolar

En la fundamentación del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar – MBDLE – se evidencia una progresión desde un foco en el logro de competencias directivas hacia el foco en el mejoramiento de la práctica (Leithwood, 2012; Mineduc, 2015). Esto supone una nueva mirada sobre el liderazgo educativo, comprendido como una práctica de mejoramiento (Elmore, 2010), es decir, como un conjunto de acciones que parten de las prácticas existentes, orientándolas a su mejora con

¹ Estudio diagnóstico a cargo de Bernardita Justiniano.

² Se presenta una síntesis del Marco Teórico para el presente artículo.



el foco en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser aprendidos, más allá de las características personales del líder. En tanto práctica, el liderazgo educativo varía dependiendo del contexto escolar específico (Marfán et al., 2012; Elmore, 2010), es decir, está situado y el contexto no sólo lo acompaña sino que lo configura según el nivel de desarrollo o etapa de mejoramiento de la institución.

En línea con lo anterior, las prácticas de liderazgo educativo debiesen apuntar a crear comunidades de aprendizaje a fin de mejorar las condiciones de la escuela y la sala de clases, la motivación y las habilidades pedagógicas del equipo docente (Seashore-Louis et al, 2010). Desde esta perspectiva, la práctica es comprendida de manera distribuida, es decir, como una articulación de formas de interacción social en una actividad compartida (Spillane, 2005) entre equipos directivos y docentes para transformar el uso de herramientas y rutinas en la institución escolar. Desde esta mirada no se plantea la distribución del liderazgo como un objetivo a conseguir, sino como una comprensión que se aproxima a él como una red de interacciones articuladas y guiadas por un sentido que las orienta y un contexto que las configura.

1.2 Innovación en la escuela

En el análisis de la mejora de las prácticas, la innovación ha sido reconocida como un aspecto central, poniendo el foco en la sostenibilidad del cambio y su incorporación a las prácticas existentes (Fullan, 2006; Sannino y Nocon, 2008). La innovación no da cuenta de agregar algo, sino de una **transformación**. Además, apunta hacia un objetivo a alcanzar: mejoramos para conseguir resultados de manera más eficaz, eficiente o efectiva. En este sentido, la mejora tiene una **intención** que apunta hacia una finalidad y el objetivo de la actividad es considerado aquello que orienta la actividad y la configura, dando sentido y dirección a lo que las personas hacen. En tercer lugar, reconocemos que la mejora de la práctica está **distribuida** en los distintos elementos del sistema (Cole y Engeström, 1993), es decir, la transformación no pasa por un cambio en las acciones de una persona o elemento aislado, sino por la transformación de la interacción y de los dispositivos que las median. Por lo tanto, los dispositivos claves que median la práctica de gestión y liderazgo escolar serán aquellos que permitan al equipo directivo compartir el sentido de la actividad educativa, movilizar procesos de aprendizaje institucional, promover instancias de colaboración y, en definitiva, transformar las formas de interacción que promueven y sostienen la mejora.

1.3 Liderazgo y TICs

En el contexto de la construcción de nuevas herramientas, las tecnologías de la información y comunicación – TICs – abren posibilidades de innovación en la escuela, promoviendo la mejora y la transformación a través de nuevos formatos y disponibilidad de recursos. Las TICs pueden ser una oportunidad para la innovación educativa, considerando que las transformaciones más importantes causadas por las tecnologías no son por las tecnologías mismas, sino por el cambio en las ideas y prácticas sociales que acompañan su incorporación (Lugo y Kelly, 2011).

Diversos estudios dan cuenta de que la implementación efectiva de las TICs no es una tarea fácil y uno de sus primeros desafíos está en lograr integrarlas al currículum a fin de entregarle a la tecnología un propósito claro de apoyo al aprendizaje. Así, su integración da cuenta de su articulación con los principios educativos y la didáctica propia de cada cultura educacional, en pos de estimular el aprendizaje de los alumnos (Sánchez, 2003). En línea con lo anterior, Poole (2009) desarrolló diez pilares fundamentales para el éxito en la implementación de TICs, donde es el equipo



directivo el principal responsable de apoyar y comprometerse de manera logística, financiera y personal en la implementación de las nuevas TICs y de generar un sentido compartido en relación a las TICs incorporadas. En este escenario, se destaca un nuevo desafío, ahora en manos del equipo directivo, que se relaciona con la capacidad de conducir a sus establecimientos hacia la incorporación de la tecnología y las metas de aprendizaje, rompiendo con el statu quo en pos de buscar formas de educación más atingentes a la realidad de los estudiantes.

Por otro lado, cabe mencionar el potencial aporte que representan las TICs para el liderazgo, en tanto requieren de un trabajo colaborativo donde toda la comunidad adquiere un compromiso. En este contexto, el trabajo con TICs abre la oportunidad de establecer un liderazgo distribuido en las escuelas, donde profesores, directivos y la comunidad escolar participen en los procesos de planificación y capacitación para establecer acuerdos y desarrollar una responsabilidad colectiva respecto al éxito del cambio y utilización de nuevas tecnologías (Whitehead, Jensen y Borschee, 2013). Junto con lo anterior, las TICs amplían las posibilidades de interacción, promoviendo nuevas formas de trabajo colaborativo y de trabajo en red (Castells, 1999); en otros términos, un nuevo espacio de aprendizaje que aumenta las oportunidades para comunicarse e interactuar, proporcionando nuevas formas de construcción y uso de conocimientos (Echeverría, 2001; Litwin, 2005). En este sentido, ofrecen una oportunidad estratégica para transformar la infraestructura organizacional de la escuela a través de un espacio virtual que promueva el autoaprendizaje por parte de equipos directivos, reconociendo la colaboración entre pares como componente clave de este proceso.

2. Información referente a herramientas existentes y uso de TICs en Chile

2.1 Análisis de herramientas nacionales digitales de apoyo a la gestión escolar.

A nivel nacional existen variadas herramientas web ya sean gratuitas o pagadas que permiten a la comunidad escolar mejorar sus prácticas de gestión administrativas y pedagógicas. Para el presente estudio se revisaron 26 herramientas digitales nacionales, a fin de conocer los beneficios e información ofrecida por éstas. Las plataformas analizadas van desde plataformas virtuales con accesos restringidos hasta plataformas de libre acceso. 17 de ellas son plataformas desarrolladas por fundaciones y organizaciones no gubernamentales, mientras que nueve de ellas son herramientas que han sido desarrolladas y promovidas directamente por el Mineduc.

Estas 26 herramientas se relacionan principalmente con dos de las dimensiones del MBDLE: “Desarrollando las capacidades profesionales” y “Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar”, donde se alude a la responsabilidad de los equipos directivos respecto a la recolección y análisis de la información y datos sobre procesos y resultados del colegio o liceo.

En general estas herramientas son manuales, planificaciones o portales que facilitan la labor administrativa de los usuarios, ya sea a través de calendarios, planificaciones, horarios, registro de asistencia, registro de notas entre otros. Junto con lo anterior, existe cobertura respecto a repositorios de buenas prácticas, diversidad de documentos descargables y disponibilidad para cursos y/o capacitaciones.



De esta forma, pese a esta variedad de opciones, existe escasez en cuanto a herramientas de seguimiento y monitoreo de determinadas prácticas. Existe una concentración de herramientas frente a prácticas administrativas, pero respecto a prácticas pedagógicas, no se encontraron herramientas que permitan hacer un seguimiento con metas incorporadas para tener un registro y comprensión de avances y mejoras. En este sentido, resulta importante contar con herramientas gratuitas que permitan dar seguimiento a prácticas o acciones pedagógicas dentro de los establecimientos educacionales.

2.2 Análisis de herramientas internacionales que apoyan la gestión escolar.

Se revisaron 41 herramientas digitales internacionales (en español e inglés únicamente), que en su mayoría dan cuenta de servicios contextualizados a cada establecimiento. 36 de las herramientas revisadas solicitan ingreso a través de un usuario personalizado, permitiendo la creación de perfiles diferenciados. Cabe mencionar que únicamente cuatro de las herramientas revisadas son de origen latinoamericano, aunque gran parte de ellas son de origen español (17), por lo que 26 de las aplicaciones web revisadas están disponibles en español y sólo 15 se encuentran disponibles en inglés. Si bien algunas de ellas son gratuitas (12), la mayoría (29) de ellas son pagadas.

Es posible agrupar estas 41 herramientas de la siguiente manera:

- a) **Herramientas con foco en el liderazgo (2):** buscan promover las habilidades y capacidad de liderazgo de los equipos directivos.
- b) **Gestión pedagógica para equipos directivos (2):** buscan facilitar y potenciar el liderazgo y gestión pedagógica de equipos directivos, entregando material interactivo.
- c) **Herramientas para el desarrollo y monitoreo curricular (4):** buscan promover que la planificación de clases vaya asociada al currículum, a fin de mejorar el aprendizaje.
- d) **Gestión académico-administrativa y financiera (17):** combinan herramientas relacionadas con la organización y recopilación de información relacionada, biblioteca y almuerzos, horarios, sistematización de asistencia, disciplina, calificaciones e información demográfica de alumnos. La mayoría (14) además promueve la comunicación con padres y estudiantes y nueve facilitan también la gestión financiera (facturas, matrículas y pagos).
- e) **Prácticas docentes (3):** por medio de la entrega de material a docentes, busca facilitar la elaboración de pruebas y de material interactivo para nutrir las prácticas de enseñanza.
- f) **Multifocales (13):** ofrecen una combinación de módulos con amplias funciones, que facilitan la realización de tareas académico-administrativas, financieras y además atienden a las prácticas pedagógicas y la comunicación con alumnos y apoderados.

A modo de síntesis, pese a la amplia variedad de herramientas revisadas, existe escasa cobertura de las tareas directivas relacionadas con la gestión pedagógica, ya que la mayoría de las plataformas ofrecen un apoyo a nivel de gestión académico-administrativa. Junto con lo anterior, si bien existen algunas herramientas que trabajan en la promoción de este rol pedagógico de los equipos directivos, la mayoría está disponible sólo en inglés o implica un pago, limitando su aplicación al contexto nacional.



2.3 Censo nacional de informática educativa 2012

El Censo de Informática Educativa 2012, elaborado por Mineduc y el Instituto de Informática Educativa de la Universidad de La Frontera busca “conocer el nivel de desarrollo digital de los establecimientos educacionales del país”.

En este escenario, contextualizando las rutinas digitales de los directores, la tendencia nacional evidencia que los directivos utilizan computadores hace 14 años y, en general, los ocupan entre 4 a 5 horas diarias. Sus principales funciones están orientadas a realizar presentaciones para entregar información a la comunidad educativa y a la actualización de la plataforma educativa. También usan el computador para descargar y subir material de aprendizaje en el sitio web de la escuela, para corroborar fechas y anuncios del establecimiento en el sitio web. Con respecto a esto último, un 57% de los directores declararon no tener un sitio web institucional, mientras que un 32% declaró contar con uno.

Cabe destacar que los directivos señalan que semanalmente realizan diversas actividades escolares con apoyo de TICs, destacando el registro de asistencias, notas y matrículas. En línea con lo anterior, se les preguntó a los directores si habían adquirido nuevos recursos (software educativos) durante el periodo 2011- 2012 siendo en un 53,1% la opción “no” la más declarada.

Finalmente, llama la atención que 40% de los directores declara que entre un 15% y 25% de los profesores de sus establecimientos necesita capacitarse en cursos para aplicaciones básicas. Con respecto a cursos para el uso de internet y aplicaciones generales, el 26,3% de los directores a nivel nacional cree que entre el 26% y 50% de los profesores necesitan capacitarse en esto. Y, en relación al uso de TICs para la gestión académica, los directores perciben que más del 75% de los profesores necesita capacitarse.

3. Diseño Metodológico

Para alcanzar los objetivos planteados, la metodología de recolección de datos consistió en la realización de 16 grupos de discusión con directivos de la zona central, norte y sur de Chile. Para el análisis de la información, se realizó un análisis cualitativo del discurso de los participantes (a través del uso de Atlas ti), con categorías generales previas y categorías específicas que emergieron de los datos.

En la selección de la muestra se trabajó con establecimientos municipales y particulares subvencionados de cuatro comunas del país –una de la zona norte, dos de la zona central y uno de la zona sur- y se priorizó la participación de cargos de director y jefe técnico. En este escenario, la distribución de la muestra de participantes convocados fue la siguiente:

- 12 establecimientos por comuna. 48 en total.
- 24 directivos por comuna (convocatoria dirigida a directores y jefes de UTP). 96 en total
- 4 grupos de seis directivos por zona (dos por establecimientos). 16 grupos en total

4. Síntesis de resultados del estudio

Como resultado del análisis, las herramientas utilizadas con mayor frecuencia dentro de las prácticas directivas, fueron, en primer lugar, el **PME** (Plan de Mejoramiento Escolar), que se mencionó de



manera reiterada en las cuatro comunas. En segundo lugar, se nombraron otras **herramientas de planificación**, seguidas por **herramientas de planificación de clases** y, finalmente, **herramientas para elaborar evidencia**. Estos cuatro tipos de herramientas fueron relacionadas principalmente con prácticas de planificación de la gestión escolar.

En este escenario, destaca el uso del PME, herramienta a la que le atribuyen un rol articulador en la planificación de la gestión escolar, siendo altamente valorado en esta función. Por su parte, representa una alta demanda de tiempo en su monitoreo, lo que tensiona a los equipos en su práctica.

A esta herramienta se suma el PEI (Proyecto Educativo Institucional), mencionado con bastante menor frecuencia en el discurso de los participantes.

Un segundo grupo de herramientas que nombran con frecuencia los directivos son aquellas que les permiten gestionar la información de la escuela, tanto para tenerla disponible para sus propias funciones como para comunicarla a otros estamentos de la escuela. Aquí los distintos formatos de respaldo o evidencia, los software de gestión escolar, junto con correo electrónico, Whatsapp y otras herramientas no digitales permiten a los equipos directivos mantener informada a la comunidad escolar sobre lo pedagógico y administrativo. Estas herramientas se relacionan con la dimensión del MBDLE “Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar”.

En tercer lugar, se identificó el uso de herramientas de apoyo a la docencia, directamente relacionadas con la dimensión del MBDLE “Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje”. Las herramientas para el monitoreo de aprendizaje, apoyo pedagógico y planificación de clases, los equipos directivos y docentes las elaboran dentro de sus establecimientos educacionales o las descargan de internet. Aquí no reportan una sistematización, orden o consistencia entre ellas, sino más bien su búsqueda y elaboración dependen de emergentes o requerimientos de cada escuela. Por su parte, hay una alta valoración del aporte de este tipo de herramientas al aprendizaje de los estudiantes. Las pautas de observación de clases y las herramientas de monitoreo se suman a este grupo, siendo nombradas con mayor frecuencia.

Un cuarto conjunto de herramientas, menos reconocido por su aporte a la gestión escolar, es posible enmarcarlo en la dimensión del MBDLE “Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar”. Ahí encontramos reglamentos escolares, pautas de coordinación del equipo directivo, herramientas de presentación, monitoreo al trabajo docente, agendas y protocolos.

Como parte de la investigación se incorporó el concepto de una nueva herramienta de gestión a fin de evaluar su pertinencia y atractivo, buscando comprender además los beneficios más valorados por los equipos directivos. En este escenario, la función más valorada se relaciona con un apoyo a la gestión directiva y, específicamente al **monitoreo de actividades**. Al referirse a esta función, valoran la posibilidad de ingresar el PEI, PME u otra planificación operativa de la escuela o liceo para monitorear a partir de ahí el logro de metas y el progreso en la gestión a partir de datos (asistencia de estudiantes y apoderados a reuniones, repitencia, entre otros). El monitoreo del avance lo consideran a partir de evidencia y en relación a metas planteadas, idealmente en relación directa con las acciones del PME, retroalimentando el trabajo del equipo directivo. *“Es difícil balancear y decidir una más que la otra pero...claro, el monitoreo es bastante complicado cuando el colegio va creciendo,*



por lo tanto, yo creo que a nuestro colegio nos favorece más una herramienta para el monitoreo” (P 2: Curicó 2 0206 15.doc - 2:87).

Además se valora la posibilidad de contar con una “caja de herramientas” que favorezca la preparación de la enseñanza, la planificación de clases, la coordinación de reemplazos o el apoyo para organizar los horarios. También valoran las orientaciones en distintos temas, el acceso a noticias o investigaciones en educación y la posibilidad de dejar un registro en la plataforma con las herramientas disponibles para cada escuela. Entre las aprehensiones con esta función, se refieren a la complejidad en la ejecución de ideas y la saturación de los equipos de trabajo al llenarse de nueva información e ideas.

Una tercera función nombrada entre los participantes es la **elaboración de evidencia** o entrega de reportes para hacer seguimiento a la planificación - principalmente del PME, evaluar y tomar decisiones. Aquí, las propuestas incluyen registro de la cantidad de veces que se realiza una acción o registro del número de incidentes que permita dar cuenta del avance en el logro de metas. La evidencia incluye tanto datos cuantitativos (cifras) como cualitativos (apreciaciones) y se espera que aporte a la sistematización de buenas ideas, al registro de acuerdos y compromisos, a mostrar necesidades de los profesores, así como a la entrega de tabulaciones y resultados para tomar decisiones. También se espera que arroje informes de gestión para rendir cuentas, aportando evidencia para el monitoreo de la propia gestión, que guíe la toma de decisiones y permita dar cuenta al MINEDUC. También surge como expectativa de los participantes una herramienta que aporte al **orden en la gestión escolar**, con una hoja de ruta u otra forma de organización que ordene los planes de la escuela o liceo, ubicando las actividades del equipo directivo temporalmente y en relación con los objetivos institucionales.

Una cuarta función que nombraron los participantes es la **evaluación de aprendizajes** más allá de la nota, permitiendo recoger información sobre la evolución de cada estudiante en el logro de objetivos de aprendizaje. Junto con esta función, surge la expectativa de un apoyo en el **acompañamiento a aula** como una necesidad que tensiona a algunos equipos directivos y que no tienen claridad cómo resolver.

Cabe destacar finalmente, que el uso y adecuación de esta herramienta se relaciona con su capacidad de cumplir con una serie de características mencionadas por los entrevistados, destacando: que sea acorde a las competencias tecnológicas del equipo directivo, simple y de fácil lectura, priorizando el uso de imágenes, que permita un uso personalizado por parte de la escuela o liceo, con un formato amoldable que permita diferenciar la realidad de cada institución escolar, que la herramienta reconozca y potencie las redes institucionales de las escuelas, permitiendo mostrar prácticas y aprender de la experiencia de otros, que se vincule con otras plataformas del MINEDUC, permitiendo cargar una sola vez los datos para distintas plataformas y, que sea capaz de optimizar el tiempo. Finalmente también, que aporte algo novedoso a las prácticas de gestión escolar.

Junto con la identificación de esas herramientas, y relacionado con la dimensión del MBDLE “Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje”, encontramos una serie de otras herramientas valoradas por los directivos, por su aporte directo al aprendizaje de los estudiantes y que, si bien se han elaborado o descargado de internet, en general no han sido sistematizadas. En relación con lo anterior, la revisión de herramientas disponibles a nivel nacional e internacional, da cuenta de una escasa presencia de herramientas digitales de libre acceso y acorde



al currículum chileno que apunten a la dimensión de la práctica “Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje” de manera holística.

Por su parte, las herramientas utilizadas actualmente podemos relacionarlas con la expectativa de los equipos directivos sobre la herramienta a desarrollar. Estas apuntan principalmente al monitoreo en el avance de la gestión escolar. Aquí, si bien el PME orienta y articula la planificación escolar, en su monitoreo hay un enorme desafío y demanda de tiempo para los equipos directivos. A su vez, si relacionamos esto con el análisis de herramientas utilizadas por los equipos, la nueva herramienta podría apuntar al monitoreo en el ámbito pedagógico de la gestión escolar, es decir, al seguimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje escolar, directamente relacionados con la dimensión del MBDLE “Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje”. A su vez, el apoyo a las prácticas correspondientes a esta dimensión permitirá dar un insumo relevante para las prácticas de la dimensión “Desarrollando las capacidades profesionales”.

En el discurso de los participantes estuvo presente de manera constante el aprendizaje de los estudiantes y la necesidad de monitorear su avance en relación a la planificación o preparación de la enseñanza. Este punto nos parece relevante, porque la herramienta de apoyo a la gestión escolar debiera incorporar este énfasis, aportando de manera directa a la gestión pedagógica de los equipos.

En cuanto a la función de una herramienta que actúe como “caja de herramientas”, se valoró en distinta medida en los diferentes grupos de discusión, considerando que el desafío que enfrentan los equipos directivos es, principalmente, la ejecución de las ideas, por sobre la necesidad de contar con ideas nuevas. En relación con esto, lo que reconocen como aporte en este sentido es la posibilidad de mostrar y aprender de otros a partir de la experiencia compartida entre equipos directivos escolares. Avanzar en esta línea podría ser un aporte interesante a la gestión escolar, potenciando la difusión, colaboración y sistematización de estrategias implementadas por equipos directivos en distintas escuelas y liceos de Chile, promoviendo la comunicación entre establecimientos.

En cuanto a las características de la herramienta, los participantes valoran principalmente que ésta sea simple, acorde a sus competencias tecnológicas y que no requiera tiempo adicional, sino que optimice los tiempos disponibles, vinculándose con otras plataformas ministeriales. También reiteraron la importancia de que la herramienta sea personalizada, es decir, que reconozca las características de cada institución escolar. Si relacionamos esto con los datos del Censo de Informática Educativa 2012, podemos considerar que la mayoría de los directivos cuenta con teléfono inteligente, sin embargo, esta cifra se mantiene cercana al 50%, dejando de lado a una cantidad significativa de directivos escolares. Por su parte, los datos del Censo dan cuenta de un interés y disposición de los equipos directivos de incorporar las TICs en sus establecimientos y capacitar a los profesores en su uso.

En cuanto al desarrollo e incorporación de esta nueva herramienta a las prácticas de gestión escolar, consideramos una aproximación a las prácticas de gestión y liderazgo escolar que las comprende de manera distribuida, situada y mediada; donde la herramienta ofrezca posibilidades de transformación de la infraestructura organizacional, promoviendo nuevas formas de relación y desarrollo para la comunidad educativa. Para esto, la participación activa de directivos escolares en el proceso de elaboración e implementación de la herramienta es clave, recogiendo el sentido de su práctica, el aporte que la herramienta puede hacer y la particularidad de los contextos escolares en los que se espera incorporarla.



En resumen, se recomienda desarrollar una herramienta en español, de libre acceso y orientada a potenciar el rol pedagógico de los equipos directivos, reduciendo los tiempos destinados a tareas de monitoreo y mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Para esto, el foco no está sólo en la herramienta misma, sino en las prácticas existentes, la transformación que se espera movilizar con el uso de la herramienta y el sentido de esta transformación hacia el foco pedagógico de los equipos de gestión.

5. Estudios de evaluación; Jornadas de trabajo colaborativo y creación de la Herramienta digital gratuita: *Liderando Escuelas*.

Durante julio y agosto 2016 se realizaron ocho estudios de evaluación/jornadas colaborativas con 49 directivos escolares de Melipilla; Puente Alto; Iquique y Curicó. En estas jornadas se les presentó a los equipos directivos un primer prototipo de la herramienta y se desarrolló un trabajo colaborativo con ellos para crear funciones específicas que fueran atingentes a sus propias necesidades pedagógicas.

Después de estas jornadas de trabajo y evaluación, los directivos que colaboraron en su diseño, consideraron que *Liderando Escuelas* es una herramienta fácil de usar por su lenguaje claro y sencillo. “Nos va a alivianar mucho la tarea como equipo directivo. Ahí vamos a tener datos duros de nuestra realidad”, afirmó un directivo escolar de la Región Metropolitana. “Nos permitirá ordenarnos, agilizar, conocer las prácticas, intercambiar prácticas y esto nos va a permitir reflexionar en torno a nuestras prácticas pedagógicas y saber cómo lo estamos haciendo”, dijo otro directivo de la Región de Tarapacá.

Durante el I semestre 2017 *Liderando Escuelas* apoya a los establecimientos educacionales chilenos en las tareas de acompañamientos pedagógicos y en el compartir buenas prácticas. Por ejemplo, algunos de los beneficios específicos de *Liderando Escuelas* son: reflexión colaborativa; crea evidencia oportuna y frecuente de las prácticas de cada establecimiento educacional; entrega orientación para mejorar las prácticas de enseñanza y aprendizaje; potencia la coordinación interna y el trabajo colaborativo en la escuela; permite una interacción más efectiva e enriquecedora con los profesores; entrega información para analizar cómo los equipos de gestión están liderando los procesos pedagógicos dentro de sus establecimientos y valora las potencialidades de la escuela. Estos beneficios se obtienen a través de diferentes funciones, entre ellas: calendarios de acompañamientos pedagógicos; gráficos de monitoreo del liderazgo instruccional; encuestas de las diferentes etapas de los procesos de acompañamiento y pautas unificadas y flexibles compartidas en línea.

En síntesis, *Liderando Escuelas* surgió del trabajo colaborativo en terreno con más de 110 directivos chilenos durante el año 2016 y orienta el trabajo pedagógico de los equipos de gestión permitiendo que los establecimientos educacionales tomen sus propias definiciones apoyados en esta herramienta flexible. Durante marzo 2017 el equipo ha capacitado a 112 directivos escolares.



Referencias bibliográficas

- Cole, M. & Engeström, Y. (1993). *A cultural-historical approach to distributed cognition*. En G. Salomon (Ed.), *Distributed cognitions, psychological and educational considerations* (pp. 1-46). Cambridge: Cambridge University Press.
- Echeverría, J. (2001). Educación y nuevas tecnologías: el plan europeo E-Learning. *Revista de Educación, número extraordinario*, 201-210.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la Escuela desde la Sala de clases*. Serie Liderazgo Educativo. (pp. 63). Fundación Chile, Santiago.
- Fullan, M. (2006). The future of educational change: system thinkers in action. *Journal of Educational Change*, 7, 113-122.
- Leithwood, K. (2012). *The Ontario Leadership Framework 2012 with a Discussion of the Research Foundations*. OISE/ University of Toronto. Disponible en:
http://iel.immix.ca/storage/6/1345688978/Final_Research_Report_-_EN.pdf
- Litwin, E (Comp.) (2005). *Tecnologías educativas en tiempos de Internet*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Lugo, M.T. y Kelly, V. (2011). *El modelo 1 a 1: un compromiso por la calidad y la igualdad educativas. La gestión de las TIC en la escuela secundaria: nuevos formatos institucionales*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación. Recuperado de
<http://jovenesconectar.educ.ar/include/material/m-iipegestion.pdf>
- Marfán, J., Muñoz, G. y Weinstein, J. (2012). Liderazgo educativo y prácticas docentes. Evidencia a partir del caso chileno. *Organización y Gestión Educativa. Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 20(3), 19-24.
- Ministerio de Educación. Gobierno de Chile (2015). *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar: Documento de trabajo*. Disponible en:
<http://www.cpeip.mineduc.cl/usuarios/cpeip/File/2015/mayo/MarcoBuenaDireccionyLiderazgov12032015int.pdf>
- Poole, B. (2009) *Education for an Information Age: Teaching in the computerized classroom* (7th edition). Johnstown. Disponible: <http://www.pitt.edu/~poole/InfoAge7frame.html> (Revisado Junio, 2016)
- Sannino, A. y Nocon, H. (2008). Introduction: Activity theory and school innovation. *Journal of Educational Change*, 9, 325-328.
- Seashore-Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K. y Anderson, S. (2010). *Investigating the Links to improved student learning: Final report of research findings*. Minneapolis: University of Minnesota, Center for Applied Research and Educational Improvement; Toronto, ON: University of Toronto, OISE.
- Spillane, J. (2005). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whitehead, B., Jensen, D. y Borschee, F. (2013) *Planning for Technology* (2a edición). California: Corwin