

Mejorar la Escuela

# Las TIC en la gestión

# Usar las TIC para construir una buena escuela<sup>1</sup>

*“La tecnología llegó para quedarse, y una escuela que lo desconozca “ya no será tradicional sino ficcional” (Litwin).*

En los últimos años, la expansión de las TIC ha sido exponencial. Se inventaron, y se siguen inventando, aparatos y aplicaciones que cubren cada vez más funciones. Más allá de simplificar (o complejizar, eso está abierto al debate) la vida cotidiana, lo que estas tecnologías configuran son nuevas maneras de registrar y procesar información, resolver problemas, comunicar ideas, presentarse a los otros... En síntesis: nuevas maneras de pensar.

La escuela, como institución que conjuga tradición y futuro, se ve en la necesidad de definir cómo abrir la puerta a este cambio. Dada la expansión constante y arrasadora de las TIC, su integración se convierte en un paso esencial para asegurarse de que ningún alumno quede afuera de este presente vertiginoso y de las claves para insertarse en el tiempo por venir.

Si bien la expansión de las TIC es cada vez mayor, ocurre de manera desigual, lo que genera y/o profundiza disparidades sociales. Tal como lo entiende el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, “las diferencias en las posibilidades de acceso a la tecnología implican en la actualidad también fuertes distancias en las posibilidades de acceso a productos culturales, a la información y al conocimiento, que impactan en la construcción de subjetividad, los proyectos de vida a futuro y la participación ciudadana de las nuevas generaciones” (Batista, Celso y Usubiaga, 2007: 13).

Por ello, si definimos una buena escuela como una escuela inclusiva, que genera aprendizajes de calidad y mejora constantemente, las TIC tienen que estar

---

<sup>1</sup> Documento basado en el material del Proyecto Escuelas de Innovación.

presentes. Lejos de ser un aspecto meramente accesorio o instrumental, constituyen una apuesta por generar inclusión y brindar aprendizajes significativos y de calidad para todos los alumnos.

Así, la inclusión de las TIC persigue un doble propósito. Por un lado, garantizar la calidad de los aprendizajes en vistas al contexto presente (y lo que se entrevé del futuro). Por el otro, reafirmar el rol inclusivo de la escuela, acercando a todos los alumnos oportunidades de aprender e insertarse de manera significativa en el escenario actual.

### **Pero ¿cómo hacerlo?**

Las tecnologías configuran un escenario nuevo en el que el conocimiento deja de ser lento, escaso y estable. Siguiendo a Brunner (2000), en la sociedad del conocimiento la escuela ya no es el único canal mediante el cual las nuevas generaciones entran en contacto con el conocimiento y la información. Hoy, la palabra del docente y el texto escrito han dejado de ser los soportes exclusivos del aprendizaje; hay muchos otros.

Por ello, cuando se piensa en cómo abordar esa inclusión, hay temores. En ocasiones, se percibe a las tecnologías como una amenaza: la escuela, puesta en jaque frente al “alumno tecnológico que todo lo sabe”. Otras veces, en cambio, se las ve como portadoras de soluciones mágicas. Ninguno de los dos extremos aporta demasiadas claves.

Como instrumentos de información y comunicación, las computadoras, Internet, el software educativo, etc., “son tan buenos o malos auxiliares del proceso de enseñanza-aprendizaje como los tradicionales. Lo esencial es saber cómo se los usa, quién los usa y con qué fines” (Burbules y Callister, 2001). Las TIC no anulan la necesidad de la escuela, esta sigue siendo fundamental para formar las capacidades cognitivas necesarias para su uso crítico. Tampoco anulan las dificultades ni traen fórmulas mágicas para resolver los desafíos de siempre. Pero sí aportan una oportunidad cuando se las concibe como un impulso para revisar las prácticas institucionales y mejorarlas.

Al integrar las TIC, como plantea Coll (2008), la invitación es cambiar la pregunta “¿qué más agregar a la escuela?” por la pregunta “¿qué hacer diferente en la escuela?”. Es decir, salir de la lógica que piensa las tecnologías como algo que se suma a las tareas y las responsabilidades que ya “aprietan” la agenda directiva, para poder pensarlas como una oportunidad para un “hacer mejor”.

### **El cambio empieza por uno**

Los equipos directivos tienen un rol fundamental en la integración de las TIC. Son quienes, diagnosticando la situación en que se encuentra la escuela, estableciendo metas y objetivos consensuados, acompañando a los docentes, monitoreando y evaluando resultados, posibilitan las mejoras y su sustento en el tiempo.

Además, los modos de gestionar del equipo directivo forman y enseñan a los docentes. La gestión deja enseñanzas implícitas. Por eso, son quienes pueden iniciar el cambio al integrar las TIC dentro de su rol, demostrando, desde la propia experiencia, que es posible hacerlo.

Para lograr cambios de perspectiva en los equipos de trabajo, es necesario vivirlos. El equipo directivo debe ser el primer promotor y usuario activo de las TIC, incorporándolas a la gestión. En la labor directiva, las TIC:

1. Brindan recursos que agilizan *el archivo, el relevamiento, la sistematización y la publicación de la información*, y facilitan su aprovechamiento.
2. Ofrecen nuevos *canales y espacios de comunicación e interacción* que superan las barreras del tiempo y el espacio escolares. Diferentes aplicaciones permiten generar interacciones horizontales o verticales entre todos los miembros de la comunidad educativa.
3. Ofrecen espacios de *construcción colaborativa* en los que intercambiar opiniones y conocimientos, construir consensos, trabajar en equipo.
4. Brindan nuevos *recursos y herramientas para enriquecer las prácticas de enseñanza y favorecer nuevos aprendizajes*.
5. *Posibilitan mayor eficacia en los aspectos administrativos*.

Como se define en el módulo “El equipo directivo: un rol clave”, siguiendo a Gvirtz, Zacarías y Abregú (2011), el equipo directivo opera en tres dimensiones: la *dimensión pedagógico-didáctica*, la *dimensión sociocomunitaria* y la *dimensión técnico-administrativa*.

En el siguiente cuadro se detallan algunas posibilidades que se abren con la integración de las TIC en cada una de ellas.

Dimensión	Posibilidades que ofrecen las TIC
Pedagógico-didáctica	<p>En relación con las estrategias de enseñanza y los aprendizajes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionan múltiples programas de software que puede utilizarse en la enseñanza de contenidos disciplinares.</li> <li>- Ofrecen la posibilidad de incorporar, de un modo más fácil, recursos audiovisuales en la enseñanza dentro y fuera del aula.</li> <li>- Brindan herramientas para que los alumnos puedan elaborar producciones audiovisuales sobre los contenidos que están aprendiendo, dando lugar a nuevos aprendizajes y nuevos modos de ser evaluados.</li> <li>- Posibilitan nuevas formas de interacción entre alumnos, y entre ellos y sus docentes, dentro y fuera de las aulas.</li> <li>- Ofrecen espacios que posibilitan la construcción colaborativa de producciones entre alumnos.</li> <li>- Facilitan la búsqueda y el intercambio de información.</li> </ul> <p>En relación con el acompañamiento de las prácticas de enseñanza por parte de los directivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionan nuevos dispositivos de intercambio entre docentes y directivos (plataformas, blogs, redes sociales, dispositivos de almacenamiento de información, entre otros), los que pueden ser útiles para la socialización de experiencias significativas, materiales y producciones de los alumnos; la realización de foros de debate e intercambio sobre problemáticas de la enseñanza; el seguimiento de proyectos, entre otros.</li> </ul>



- Posibilitan nuevas herramientas de construcción colaborativa de documentos, lo que resulta útil para elaborar planificaciones y proyectos, consensuar criterios de trabajo y realizar investigaciones.

En relación con el seguimiento de las trayectorias escolares:

- Presentan herramientas para sistematizar los resultados de aprendizaje de los alumnos, lo que permite comprender las características que presentan, identificar las áreas de conocimiento y los años más críticos, y realizar un seguimiento a lo largo de los trimestres y los años.

#### Sociocomunitaria

En relación con los lazos internos:

- Proporcionan nuevos dispositivos útiles para la comunicación de novedades institucionales (blogs, plataformas, redes sociales), el relevamiento y la sistematización de las opiniones de docentes y alumnos (cuestionarios online), la socialización de experiencias y la construcción colaborativa de documentos entre docentes, etc.
- Facilitan el archivo y el acceso compartido de documentos con interés institucional.
- Posibilitan canales de información y comunicación en los que participen docentes, alumnos y directivos.

En relación con los lazos externos:

- Permiten generar sitios de la escuela en Internet (página web institucional), para informar novedades a la comunidad.
- Posibilitan la creación de espacios alternativos de intercambio con padres, organizaciones y otras escuelas (blogs, redes sociales, mail).
- Posibilitan realizar un relevamiento y una sistematización de las opiniones de los miembros de la comunidad educativa (cuestionarios online).

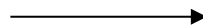


Técnico-  
administrativa

- Permiten sistematizar la información existente en la institución y recuperarla fácilmente (por ejemplo, información de los alumnos).
- Ofrecen herramientas que posibilitan relevar, sistematizar y realizar un seguimiento de los indicadores escolares, de manera más ágil.
- Posibilitan construir colaborativamente e informar calendarios, agendas y cronogramas (Google Calendar, por ejemplo), para informar, socializar y definir entre todos los eventos, la organización de las cajas horarias, el uso de espacios o recursos comunes, etc.

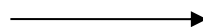
Las TIC, de este modo, sin alterar los objetivos ni las prioridades, se suman a la gestión como herramientas que facilitan el día a día. Si bien aprender a usarlas puede costar un poco, generan facilidades que ahorran tiempo y complejidad a la gestión. La clave para integrarlas es pasar de las preguntas de la izquierda a las de la derecha:

¿Qué hacemos con las TIC?



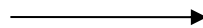
¿Cómo pueden las TIC ayudarnos en lo que ya hacemos?

¿Qué debemos aprender sobre las TIC?



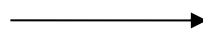
¿Cómo pueden las TIC ayudarnos a aprender?

¿Cómo promuevo el uso de las TIC en la escuela?



¿Cómo pueden las TIC ser una herramienta útil para mejorar las condiciones y las prácticas de enseñanza?

¿Cómo incluyo esta información en la computadora?



¿Para qué incluyo esta información en la computadora?

## Directores abiertos a la innovación

El nuevo contexto que se ha abierto a partir de la expansión de las TIC trae desafíos, pero también muchas oportunidades. Las TIC nos sitúan ante la escuela y nos invitan a volver a mirarla, a pensar en profundidad sobre los contenidos y las formas de la enseñanza. Y también, a pensar sobre los contenidos y las formas de gestión.

Así como las buenas escuelas buscan mejorar constantemente, los buenos equipos directivos también lo hacen. Asumir una actitud de mejora constante implica abrirse a renovaciones con sentido, enriquecerse con las novedades del mundo contemporáneo y beneficiarse de lo bueno que esto pueda traer consigo, de manera crítica y sensible. Sumarse y entender de qué se tratan las TIC y cuál es su “magia” es dar el primer paso para ser parte de un ambiente dinámico en el que el aprendizaje es constante.

Es posible empezar por uno mismo y ser el primero en asomarse a los cambios. Cuando se arroja una piedra al agua, esta dibuja ondas que se expanden... Animarse a incorporar algunas de las posibilidades de las TIC en la gestión puede tener sus ecos, con reverberaciones en toda la escuela.

## Bibliografía

- Area Moreira, M. 2006. “Veinte años de políticas institucionales para incorporar las tecnologías de la información y comunicación al sistema escolar”. En J. M<sup>a</sup> Sancho (coord.). *Tecnologías para transformar la educación*. Madrid: Akal.
- Area Moreira, M. 2008. “La innovación pedagógica con TIC y el desarrollo de las competencias informacionales y digitales”. *Investigación en la escuela*, 64, 5-17.



- Area Moreira, M. 2010. "El proceso de integración y uso pedagógico de las TIC en los centros educativos. Un estudio de casos". *Revista de Educación*, 352, mayo-agosto, Universidad de la Laguna. Facultad de Educación, Departamento de Didáctica e Investigación Educativa, Tenerife.
- Batista, M. A., Celso, V. E. y Usubiaga, G.G. 2007. *Tecnologías de la información y la comunicación en la escuela: trazos, claves y oportunidades para su integración pedagógica*. Coordinado por Viviana Minzi. Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.
- Blejmar, B. 2005. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Burbules, N. y Callister T. 2001. *Educación: riesgos y promesas de las nuevas tecnologías de la información*. Madrid, Granica.
- Brunner, J.J. 2000. "Nuevos escenarios de la educación. Revolución tecnológica y sociedad de la información". Santiago: PREAL <http://www.preal.cl/>.
- Coll, C. 2008. "Aprender y enseñar con las TIC. Expectativas, realidad y potencialidades". *Boletín de la Institución Libre de Enseñanza*, 72, 17-40.
- Cuban, L. 2001. *Oversold and Underused. Computers in the Classroom*. Harvard University Press.
- Drent, M. y Meelissen, M. 2008. "Which factors obstruct or stimulate teacher educators to use ICT innovatively?" *Computers & Education*, 51, 187-19.
- Grupo Stellae 2007. *O valor do envoltorio. Un estudo da influencia das TIC nos centros educativos*. Vigo: Edicions Xerais.
- Gvirtz, S., I. Zacaías y V. Abregú. 2011. *Construir una buena escuela: Herramientas para el director*. Buenos Aires: Aique educación.
- Hargreaves, A. comp. (2003) *Replantear el cambio educativo. Un enfoque innovador*. Amorrortu: Buenos Aires.
- IIPE-Unesco. 2007. *Herramientas para la gestión de proyectos educativos con TIC*. Proyecto Integra, Buenos Aires.
- Kozma, R.B. y Anderson, R. E. 2002. "Qualitative case studies of innovative pedagogical practices using ICT". *Journal of Computer Assisted Learning*, 18 (4), 387-394.

Litwin, E. (1995) “Tecnología Educativa”. Paidós: Buenos Aires.

Marchesi, A. y Martín, E. 2003. *Tecnología y aprendizaje. Investigación sobre el impacto del ordenador en el aula*. Madrid: SM.

UNIPE. 2011. *Cuadernos de discusión n.º 1*, “El dilema del secundario”. La Plata.  
Disponible en: <http://bibliotecadigital.educ.ar/articles/read/255>.

## **Referencia para citado**

Directores que Hacen Escuela (2015), “Usar las TIC para construir una buena escuela”. OEI, Buenos Aires.

Documento basado en el material del Proyecto Escuelas de Innovación