



INCLUSIÓN DIGITAL EDUCATIVA

Plan Nacional

Documento de trabajo



Gestión institucional, cambio pedagógico e integración de TIC en las escuelas secundarias



Presidencia
de la Nación

Ministerio de
Educación



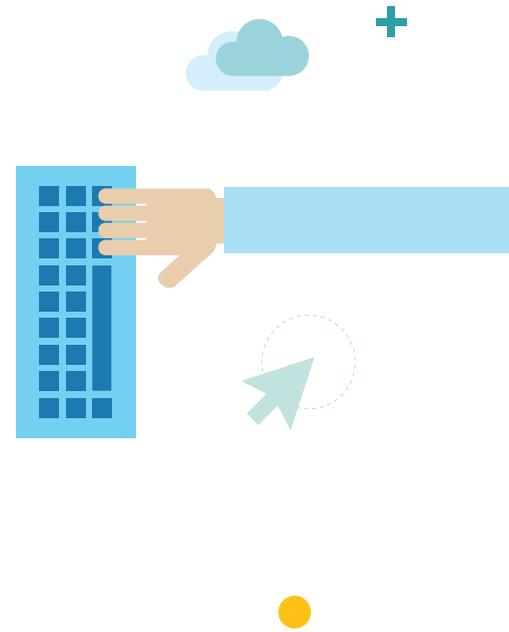
INCLUSIÓN
DIGITAL EDUCATIVA
Plan Nacional



Primaria
Digital

Gestión institucional, cambio pedagógico e integración de TIC en las escuelas secundarias

Este documento brinda marcos de reflexión para la construcción de una política institucional renovada, así como posibles caminos para que los equipos directivos intervengan en los procesos de transformación asumiendo la integración de las TIC en las diferentes dimensiones de la gestión y de la vida escolar.



Presentación

En la última década, las políticas educativas han concretado importantes logros en el cambio y la mejora de las condiciones y procesos de trabajo en las escuelas secundarias. Todo ello, en el esfuerzo de alcanzar una mayor inclusión y distribución democrática de los saberes y de las herramientas necesarias para producirlos, así como de promover y garantizar la formación de una ciudadanía plena.

Los imperativos de la Ley Nacional de Educación N° 26.206 sobre la obligatoriedad de la educación secundaria y la integración en la educación especial, junto con la distribución de netbooks a docentes y alumnos del Programa Conectar Igualdad a partir de 2010, impulsaron la inclusión social, educativa y digital –todas preocupaciones de la agenda institucional–, profundizando aún más la necesidad de un cambio histórico en las escuelas secundarias en manos de sus propios actores.

Desde esta perspectiva, transformar los procesos de enseñanza y de aprendizaje implica redefinir la política institucional pensada en su conjunto. Es decir, la gestión del equipo directivo y la política de fortalecimiento de la enseñanza comprende: el desarrollo curricular (los nuevos diseños y marcos curriculares, los NAP), la formación y capacitación de los equipos docentes, la dotación y el aprovechamiento pedagógico de diferentes recursos tecnológicos (TIC, libros de texto, tecnologías adaptativas para alumnos con diferentes discapacidades, entre otros) y la asunción de nuevos roles (equipos de gestión TIC, referentes técnicos escolares o administradores de red, entre otros).

En tal sentido, la construcción de una nueva visión institucional debe contemplar los modos particulares en que todos estos elementos se combinan en la enseñanza. La clave para transformar las escuelas radica en el rol que juegan sus actores: directivos, docentes, estudiantes, no docentes y familias. En otras palabras, la escuela toda –adultos y jóvenes– es en una institución que enseña y aprende, mucho más en el contexto de integración de las TIC.

El aprovechamiento de las TIC en manos de profesores y alumnos posiblemente signifique en el corto y mediano plazo la construcción de nuevos ambientes, entornos y procesos de enseñanza y de aprendizaje. Pero esto sucederá, en mayor o menor

medida, si se examina y se trabaja tanto la gestión institucional como las prácticas que de ella derivan: *las soluciones aquí ya no son solo técnicas, sino políticas.*

La presente publicación, entonces, pretende brindar orientaciones para la construcción de una política institucional potente, así como posibles caminos para que los equipos directivos intervengan en los procesos de transformación y de integración de las TIC en las diferentes dimensiones de la gestión y de la vida escolar.

La transformación escolar: nuevas funciones de los equipos de dirección

Una nueva política institucional que garantice y promueva el ejercicio de los derechos pone en tensión:

- Las tradicionales funciones sociales, culturales, políticas y económicas de la educación, que instalaron la matriz selectiva de discriminación social.
- La inercia de los modos usuales de enseñar y de aprender con la consecuente pérdida de interés, tanto de docentes como de alumnos.
- Los cambios en el vínculo pedagógico docente-alumno y en el vínculo entre pares que cuestiona tradiciones de definir al estudiantado así como los modos de acceso a los conocimientos.
- La incorporación y el uso pedagógico de las TIC, así como la permeabilidad y el aprovechamiento de otros recursos, viejos y nuevos, que profundizan la tensión entre el modelo de la exposición y el lugar unívoco del saber y modelos multisituados, en los cuales los docentes no solo transfieren contenidos sino que construyen diversos modos de producción de saber, enseñan y aprenden.
- Los modelos clásicos de alfabetización desde el momento en que la integración de las TIC y los nuevos modos de enseñar posibilitan alfabetizaciones múltiples y emergentes que resignifican los aprendizajes basados en la lectura y escritura. La necesidad política de alfabetización científica y técnica constituye un buen ejemplo.
- La necesidad de renovación de los conocimientos pedagógicos y didácticos de los docentes que favorezca el despliegue de estrategias de enseñanza que habiliten procesos de aprendizaje significativos.
- La incorporación de nuevos grupos sociales y culturas para los cuales la escuela tradicional no estaba preparada.

Por todo lo anterior, el proceso de transformación implica la formulación del Plan de Mejora Institucional (PMI) como espacio de articulación y de realización futura de diferentes políticas, estrategias, programas y líneas de acción. Así, la formulación de la política institucional debe contemplar los siguientes aspectos en los cuales convergen la política y las acciones de la educación secundaria nacional, jurisdiccional y del Programa Conectar Igualdad:

- Institucionalizar el Programa Conectar Igualdad en la escuela, incluyendo la integración de las TIC, en su definición, implementación y aprovechamiento de las líneas de acompañamiento y formación para su ejecución.
- Fortalecer los procesos de enseñanza tomando como ejes fundamentales la transformación de los procesos pedagógicos, los NAP y los nuevos diseños curriculares y el uso pedagógico de las TIC.
- Promover el desarrollo de equipos de gestión institucional y el trabajo técnico pedagógico de los referentes técnicos escolares o administradores de red como elementos clave para la expansión de una cultura de uso entramado, significativo y en clave de derecho, de las tecnologías en las escuelas.
- Garantizar la continuidad de la trayectoria escolar obligatoria, fortalecer la articulación entre la escuela primaria y la escuela secundaria, asegurar el egreso de los alumnos del primario y su ingreso al secundario, a partir de un trabajo intensivo respecto de las particularidades de cada nivel, las adecuaciones curriculares, la integración de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y la interrelación entre alumnos de los distintos niveles.
- Diseñar y desarrollar instancias de promoción de la lectura como eje de trabajo para mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje que integren TIC.

En definitiva, los directivos tienen en sus manos la posibilidad de tejer procesos de cambio institucional para activar nuevas propuestas y acciones, reorientar los procesos de planificación institucional y curricular, otorgándole especial relevancia al uso de la información en orden a los resultados previstos, conducir la gestión general de la enseñanza, promover y orientar el uso de las TIC, entre otros aspectos.

Por ello, la metodología de formulación del PMI debe contemplar las siguientes instancias:

- a) El punto de partida. Un buen manejo de un conjunto de indicadores clave que puedan brindar información presente y en el tiempo, sin necesidad de efectuar un diagnóstico exhaustivo que exige una metodología rigurosa de investigación.
- b) El lugar que se quiere alcanzar. El fin, la intención puesta, la utopía, el lugar donde se cruza la realidad, las expectativas y la posibilidad de máxima realización del perfil profesional de estos actores. Ser buen director, ser buen docente, ser buen estudiante no necesariamente implica metas cuantificables.

El procedimiento basado en una lógica de pensamiento lineal indica que se debe comenzar por a) y seguir por b) como una evolución progresiva de estadios que se cumplen si los actores se ponen a trabajar en el proceso, y las circunstancias acompañan. No obstante, en esta visión funcionalista, la cultura de gestión más tradicional refleja el inicio en el punto a) y la necesidad posterior de hacer y profundizar la realización de diagnósticos sucesivos e inacabados que no terminan por definir posibilidad de intervención o si lo hacen, son de alcance escaso, nunca se llega a b) y las instituciones tienden a reproducir los mismos problemas en el tiempo.

Otro planteo de la lógica de pensamiento lineal consiste en empezar por b) sin tener en cuenta las especificidades del contexto y aquello que se conoce de la realidad, tomando como ejes definiciones del 'deber ser' de la política institucional educativa, lo que puede acarrear, entre los males menores, errores de cálculo futuro o

altos niveles de frustración en la comunidad. Esta modalidad es visible cuando se diseñan o asumen proyectos institucionales genéricos que atienden a una problemática escolar cotidiana y/o redundante, que se sabe que ocurre pero sin analizar sus particularidades, a partir de dispositivos técnicos que “aseguran” su resolución. Su implementación suele dar resultados muy dispares, ya que depende de los márgenes de permeabilidad que tienen los actores y grupos a participar cabalmente de las acciones que se plantean y su efectividad en la comunidad educativa local. Por ejemplo, un programa compensatorio para resolver las débiles evaluaciones de los estudiantes, puede resultar un dispositivo de recuperación efectivo pero no atender las causas que provocan los aprendizajes endebles en lo jóvenes.

Estos dos modos de ver y entender la realidad, lineal y progresiva, se ven muchas veces reforzados cuando las instituciones entienden que cada año deben formular un proyecto de mejora específico, en el cual se reproduce ‘in aeternum’ un procedimiento de formulación con poca permeabilidad a los cambios que van ocurriendo, si es que efectivamente tienen lugar, lo que dificulta la construcción del ‘relato de la política institucional’ más allá de la sucesión de planes definidos por la atención a problemas coyunturales. Tampoco reconocen el peso de variables históricas, culturales, contextuales, así como de saltos cualitativos que el trabajo de los actores y el desarrollo de ciertos ambientes institucionales o el impacto de nuevos recursos, como las TIC, pueden promover.

A ciencia cierta estas dos instancias, ‘el punto de partida’ y ‘el lugar que se quiere alcanzar’, desde el momento que se piensan no son necesariamente correlativas ni sucesivas, ni suponen un orden. Puede que el conocimiento informal de la realidad del campo plantee la hipótesis de un lugar hacia dónde ir, “un fin común”, pero puede que luego se corrobore o no con indicadores e información adecuada y esto implique, o no, un cambio de rumbo institucional. En forma paralela pensar en una imagen futura de escuela que se quiere, remite inmediatamente y por contraste a la realidad que se pretende cambiar.

En este sentido, la lógica dialéctica plantea empezar por construir b) en un ejercicio de contraste con a), que ponga de relieve aquellos aspectos institucionales que se pretende cambiar, reconociendo la historia institucional, los modos en que se construye la vida cotidiana con sus dimensiones culturales, sociales, económicos y políticas que atraviesan a los actores y a las relaciones que los involucran, los procesos de enseñanza y los procesos de aprendizaje. Esto significa tener la visión del lugar hacia donde avanzar, conociendo profundamente la realidad que se pretende cambiar y poniéndola en tensión.

Este ejercicio de contraste es el que posibilita intersectar la realidad de la vida cotidiana de la escuela con la perspectiva/imagen política de transformación. La definición del Plan no está caracterizada aquí por problemas coyunturales sino sobre aspectos estructurales que dan cuenta de qué hace y produce la escuela, sus modos de realizar el trabajo pedagógico, así como las características de las subjetividades de los sujetos que forma.

Es interesante ver algún ejemplo de contraste que puede ayudar a entender este modo de formular e implementar la política institucional / Planes de mejora:

La llegada de las netbook a las escuelas, al conjunto de docentes y alumnos, puede llevar a plantear como definiciones institucionales, la necesidad incluir y utilizar las tecnologías en el trabajo pedagógico, presuponiendo que el recurso va a ser, a la corta o a la larga, asumido por la docencia e incor-

porado en su trabajo, ni a la población estudiantil que si bien puede reflejar mayor ductilidad con estas herramientas, no despliega el mismo ímpetu con los aprendizajes curriculares, y menos reconocer que ambos grupos relacionados son heterogéneos en intereses y necesidades. En líneas generales lo que ocurre con estas decisiones es que quedan al arbitrio y buena voluntad docente, produciendo los siguientes efectos: o bien se integran en modos ‘tradicionales’ de hacer, o bien surgen propuestas renovadoras del ejercicio de ciertas prácticas que despiertan algún interés temporal que se va perdiendo con el tiempo si no median otras decisiones del equipo directivo y docente. Ambas modalidades, entre otras que se pueden producir y no vale la pena detallar aquí, reflejan algún tipo de incorporación de estos recursos a la vida escolar aunque están lejos de habilitar su potencialidad de transformación.

Si en cambio la formulación se abre a la construcción de una política digital escolar, que contenga cómo y en qué debe cambiar la escuela de hoy para poder ir construyéndose para el mundo por venir, contemplando en una formulación crítica, las condiciones materiales necesarias, los nuevos modos de enseñar y de aprender, las modalidades de producción y circulación de la información y los conocimientos, la visión y el reconocimiento de los sujetos respecto del lugar de las TIC como parte de procesos de enseñanza y aprendizaje cualitativamente diversos y potentes. La preocupación aquí no estaría puesta sólo en el uso e integración intensiva de las tecnologías, sino en los procesos pedagógicos y formativos, en las acciones humanas que se construyen y despliegan para que esto ocurra. En este proceso de construcción crítica, los problemas coyunturales constituyen contradicciones con el horizonte a alcanzar para ser trabajados y superados en el proceso de transformación mayor.

No hay linealidad ni uniformidad en los procesos pedagógicos ni en la integración de TIC que habilite a pensar que un hacer regular y equivalente va a producir los mismos resultados en todo el universo de escuelas. Por el contrario, su desarrollo produce movimientos y expone heterogeneidades, caminos diversos, contingencias y conflictos, espacios en donde se presentan viejos problemas entrelazados con nuevas situaciones a ser investigadas, pensadas, reflexionadas y resueltas parcial y coyunturalmente de formas diversas y enriquecedoras. Esto va habilitando a los actores, en particular a los equipos directivos a producir el ‘relato político e histórico de su escuela’.

Esta metodología es sin dudas, la más adecuada, pero es la que requiere mayor trabajo y ejercitación, dado que no es la que habitualmente construye nuestro sentido común.

Así, directivos y docentes deben conocer el perfil institucional que proyecta la escuela y sus principales problemáticas, en función de indicadores definidos y de información actualizada por los distintos niveles de gestión del sistema, y en función también de aquellos que el mismo equipo directivo o la comunidad escolar definen, ya que estos últimos expresan información de la que nadie da cuenta, pero que incide en el modo de funcionar y de hacer de la institución.

A partir de este conocimiento –y en estrecha comunicación y participación con el plantel docente–, se formula el PMI, entendido como el reflejo de la intencionalidad política de cambio, no como un conjunto de acciones coyunturales. Es la herramienta que traduce la visión del equipo directivo sobre la escuela así como sus fines y objetivos a lograr al cabo de un tiempo. El PMI es el continente que da sentido

a las acciones institucionales y pedagógicas, la propuesta política de la comunidad educativa para mejorar y mejorarse: cómo se llevará adelante la gestión institucional, el acompañamiento y la evaluación del trabajo pedagógico, la integración de las TIC y el aprovechamiento general de los recursos didácticos, las modalidades de enseñanza y el desarrollo del currículum, la estructura y organización del trabajo de las disciplinas, la definición de los planes de estudio anuales, las necesidades culturales y académicas de los estudiantes, la evolución de la matrícula, de los aprendizajes interanuales y de los logros en las trayectorias de los alumnos.

Ahora bien, la mayor cantidad de actores institucionales debe construir el PMI colectivamente, es decir, un individuo o un grupo de terceros no puede formularlo, tampoco deber ser solo sometido a consulta. El solo hecho de crearlo de manera colectiva implica un proceso pedagógico y político relevante para la institución: construye subjetividad de quienes participan de la vida escolar.

Las TIC en los establecimientos de enseñanza

Es necesario repensar la escuela para abordar los modos en que se institucionaliza la inclusión de las TIC, tanto en el PMI, como en la planificación docente, como en la gestión de la enseñanza en el espacio concreto del aula, puesto que esto no se logra de manera automática.

Para conseguirlo, la gestión directiva puede plantear diferentes postas o estadios, de acuerdo al modo en que la institución va integrando los recursos, lo que implica revisar periódicamente las decisiones de gestión. En este sentido, tanto la intensidad en el uso administrativo, instrumental y social, como en el uso pedagógico deben ser considerados como aspectos sujetos a decisión de la gestión, así como las definiciones respecto de la actualización de contenidos y recursos, del uso y desarrollo de las redes internas y externas, sin olvidar las regulaciones de seguridad y de preservación de identidad.

1. El campo institucional

Los alcances de la integración de las TIC en el campo institucional implican incorporarlas en la organización y administración educativa, así como en los canales y circuitos de información y de comunicación, tanto interna hacia los actores como externa hacia otros niveles de gestión del sistema y la comunidad social en su conjunto.

Se requiere, entonces, del involucramiento y la decisión del equipo directivo en las siguientes cuestiones:

- El proceso de digitalización en el tiempo y su implementación.
- Los nuevos circuitos administrativos y sus nuevas funcionalidades.
- La selección de los procesos manuales que se reemplazarán.

- Los niveles de acceso a diferentes niveles de información, según el tipo de usuario.
- La evaluación de la mejora en los tiempos de trabajo.

Estos ítems conllevan los modos de incorporación y de funcionamiento de las tecnologías en la progresiva informatización y digitalización de la organización y administración escolar (dirección, secretaría, preceptoria, área contable), entre otras. A modo de ejemplo: los legajos de los alumnos y de los docentes, la digitalización de trámites como boletines y certificaciones, las altas y bajas, las asistencias y ausentismo de docentes y alumnos, el registro de las calificaciones, las comunicaciones con los equipos docentes y con las familias.

Si se aprovecha la potencialidad de estos recursos, tanto los equipos directivos como los equipos docentes se verán beneficiados con la posibilidad de producir información y acceder a ella oportunamente, por ejemplo, cuando la supervisión o la dirección del nivel lo requiera para tomar decisiones, verificar la implementación de las políticas, etc.

Por lo tanto, su funcionalidad depende de decisiones centrales de los equipos de gestión. Si bien es cierto que existen limitaciones reglamentarias en algunas jurisdicciones (por ejemplo, para legitimar documentación digital), el camino hacia la plenitud de estos procesos parece promisorio. Sin duda, una institución en proceso de digitalización no puede seguir procesando la información en forma manual porque necesita agilidad de tiempos, pero sí puede considerar etapas progresivas de cambio hasta alcanzar la digitalización plena.

2. El campo pedagógico

Cada establecimiento educativo es un contexto social particular en el que confluyen e interactúan relaciones sociales generales y estructurales, como ser culturas, modalidades particulares de construir los vínculos entre los diferentes actores, configuraciones y tendencias pedagógicas que se hacen visibles en los modos de definir y desarrollar el currículum y las disciplinas, los estilos de trabajo docente, los procesos de enseñanza, el aprovechamiento de los diferentes recursos entre ellos las TIC, las formas de participación y convivencia y las estrategias para reflejar logros, construir valor y de hacerse visible en la comunidad.

Es decir, cada institución participa de procesos culturales, en los que se juegan diferentes tradiciones histórico-sociales, así como procesos de transformación y reforma que devienen de las estrategias de política educativa –en general– e institucionales –en particular–, y de las decisiones a lo largo del tiempo. En igual sentido, este contexto va definiendo las formas en las cuales circula y se distribuye el conocimiento y la información, se enseña y se aprende, se construyen sujetos y actores, se usan los recursos de aprendizaje, se asume una posición sobre lo que la escuela debe hacer con respecto los medios de comunicación y las TIC, se definen la organización escolar, los tiempos, los espacios y los agrupamientos. Los diferentes factores configuran las trayectorias escolares de los alumnos y su futuro perfil de egresado, al tiempo que constituyen la identidad de la escuela, así como la trayectoria profesional de los docentes.

Como resultado de este proceso entre lo micro y lo macro es que, cada escuela se construye a sí misma con su propia identidad y características, en las cuales se va asentando el desarrollo de su propia potencialidad pedagógica.

Desde esta perspectiva, los equipos directivos y docentes deben abordar, promover y expandir los lineamientos para la transformación de la educación secundaria y los procesos pedagógicos en los que se involucran las TIC, para poder planificar y optimizar su uso a fin de lograr un mayor aprovechamiento en la enseñanza de las diferentes disciplinas.

Por consiguiente, las líneas de acción que cobran relevancia política en este campo son las siguientes:

a. La formación de los recursos humanos de la institución

La política institucional debe expresar el conocimiento de las características del perfil de los docentes, para aprovechar sus potencialidades y atender a sus necesidades de formación y capacitación. Debe también observar cómo trabajan en las aulas, determinar los niveles de conocimiento, integración y uso de las TIC, a fin de plantear las estrategias necesarias para mejorar el desarrollo profesional futuro.

Asimismo, el equipo directivo debe estar al tanto de la participación en acciones de: formación, capacitación, fortalecimiento de la enseñanza con TIC y acompañamiento de su plantel para incentivar, desde la política institucional, su transferencia y transposición en el aula, considerando su incidencia en la mejora de la calidad de los aprendizajes.

Otro aspecto relevante a considerar es la construcción y desarrollo de espacios para el trabajo colaborativo y la gestión de proyectos en equipos multidisciplinarios y en red, tanto entre pares como entre docentes y alumnos.

b. El fortalecimiento de la enseñanza

Las TIC no solo deben protagonizar la transformación de los procesos de enseñanza, sino también potenciar los aprendizajes de docentes y alumnos, para que aquellos que no las utilicen lo hagan; aquellos que no tengan la formación necesaria puedan acceder a espacios de capacitación –tanto dentro como fuera de la institución– y que aquellos que por primera vez se familiarizan con las netbooks puedan hacerlas parte de sus vidas, tanto para su uso escolar como social. Es necesario, entonces, que equipos directivos y docentes tomen decisiones.

En esta línea, el PMI debe contemplar la planificación docente, ya que contiene los propósitos, las unidades didácticas, los contenidos y los tiempos para las actividades, el perfil que se espera del alumno y la estrategia de evaluación que el docente va a llevar el cabo a lo largo del año escolar. En cada uno de estos aspectos se requiere que las tecnologías ocupen su lugar.

La gestión de la enseñanza no solo implica la planificación sino lo que ocurre en el aula cuando el docente enseña. Aquí la incorporación de las TIC demanda del equipo directivo la disposición a debatir con sus docentes acerca de las concepciones

pedagógicas, las modalidades y frecuencias de uso, la correlación entre lo planificado y lo que efectivamente se realiza y el impacto sobre los aprendizajes y resultados. En este aspecto, el equipo directivo puede comenzar a desplegar diferentes estrategias de acompañamiento a fin de conocer los modos en que se enseña en la escuela y los recursos utilizados.

c. Nuevos roles y funciones en el espacio escolar: equipos de gestión institucional, referentes técnicos escolares

La política institucional debe contemplar:

- **La constitución en la escuela del equipo de gestión institucional**, brindando orientaciones y definiciones respecto de su campo de acción y de decisión.¹
- **El despliegue de la función técnico-pedagógica del RTE** y su incorporación al equipo de gestión, como responsable de la actualización de contenidos, de los recursos virtuales, de la administración de las redes y del servidor, de los protocolos de seguridad que necesitan para su correcto funcionamiento en una institución de enseñanza. Además, el RTE tiene la responsabilidad de construir un espacio de trabajo de asistencia y acompañamiento a los equipos docentes en las aulas, en coordinación con los equipos jurisdiccionales y territoriales del Programa Conectar Igualdad.

d. Articulación primaria – secundaria

Los procesos de transición de los estudiantes de la escuela primaria a la secundaria también forman parte de la responsabilidad de la institución. Para ello se requiere que los equipos directivo y docente plasmen en la política institucional una visión clara acerca de la continuidad de la trayectoria escolar obligatoria de los nuevos ingresantes a través de la revisión de aquellos aspectos selectivos y discriminatorios. Las TIC aquí pueden constituirse en herramientas articuladoras, ya sea a partir de:

- El cambio en la disponibilidad en el acceso a las netbooks, los cuidados y el uso responsable, los usos en el hogar: del aula digital móvil a la asignación 1 a 1.
- El trabajo de los estudiantes tutores - puente de la educación secundaria en conjunto con los maestros del último año del nivel primario.
- Las acciones de estudiantes tutores del nivel secundario centradas en la recepción de los futuros ingresantes, así como en el trabajo de iniciación digital, usos de las netbooks, participación en redes sociales, etc.
- Las estrategias de integración significativa de TIC para reducir la brecha curricular entre un nivel y otro.



1. Recomendamos la lectura del documento de trabajo Integración de TIC en las escuelas secundarias: orientaciones generales, aspectos estratégicos y planificación.

Disponibile en: repositorio.educacion.gov.ar:8080/dspace/handle/123456789/109941?show=full

e. Espacios de promoción de la lectura

EL PMI de la escuela debe contener una política explícita de promoción de la lectura y de la escritura, tanto en la población docente como en la estudiantil. Ello no quiere decir que se circunscriba a los espacios curriculares de Lengua o Prácticas del Lenguaje, sino que debe conformar un eje transversal que involucre a todas las disciplinas. El uso de las TIC y sus soportes en este aspecto puede aportar al desarrollo de actividades en diferentes espacios: el escolar, los Centros de Actividades Juveniles (CAJ), la virtualidad extraescolar (las redes sociales, foros, blogs, entre otros), así como el abordaje de diferentes tipos de lectura: textual, hipertextual, imágenes, multimedia, entre otras.

A modo de conclusión: acerca del trabajo específico de los directivos

En definitiva, es importante que el directivo identifique y conozca cómo se configuran y determinan los modos de hacer en la escuela, pues –a partir de la singularidad de los procesos que en ella ocurren– se define su identidad temporal que, a su vez, explicita los modos en que se utilizan los recursos y tecnologías de enseñanza y de aprendizaje.

En este sentido, vale destacar que el directivo no sólo es implementador de la política pública del sector educación, sino que como parte de la estructura de gestión del sistema educativo, al ser responsable del diseño del PMI, es formulador y participe de la hechura de la política pública de su escuela.²

A partir de los datos de la realidad debe poder definir las posibilidades y estrategias de transformación, entre la escuela que existe y la que se desea. El directivo es responsable de traducir en texto la propuesta política colectiva que permita avanzar y concretar la escuela deseada, en términos pedagógicos, tecnológicos, culturales, sociales, en síntesis en clave de derechos.

La forma en que dicho texto expresa cómo se van construyendo, pensando y repensando los problemas, habilita caminos posibles de solución, el lugar de los actores y sus modos de participación. El PMI debe ser conocido tanto por el equipo docente como por los estudiantes que habitan la escuela y todos deben gozar del derecho de su realización.

Una vez definido, la tarea del director consiste en activar los procesos de gestión necesarios para su implementación. Al incorporar las tecnologías a su trabajo en la gestión, dará el ejemplo al cuerpo docente que él conduce, y hará posible el desarrollo de nuevos espacios virtuales de trabajo colaborativo y de toma de decisiones compartidas. En efecto, que estos espacios existan es una decisión de los equipos directivos.

Dicho equipo debe ser parte conductora de la construcción de procesos democráticos dentro de la escuela. Es decir, un estilo de gestión autoritaria difícilmente genere instituciones justas, solidarias y de derecho. En este sentido y a modo de ejemplo, la relación de docentes que usan TIC y otros que no, así como los diferentes niveles en que lo hacen, muestra una institución que está buscando justicia y derechos, pero que aún no lo ha conseguido plenamente. Lo mismo puede aplicarse a la inclusión de los jóvenes en la enseñanza, a la desigualdad en la distribución de conocimiento,



2. Supervisores y docentes debieran entenderse en el espacio institucional como partícipes de la implementación y hacedores de política pública. El primero referido al desarrollo de su gestión regional, que debiera ser conocida por su grupo de directivos y el segundo cuando define su política de enseñanza para realizar en las aulas, que debiera ser conocida por sus estudiantes de antemano.

o a la cultura selectiva de la escuela, que constituyen temas de política educativa que deben tratarse en el nivel institucional. En esa arena el director tiene trabajo que hacer con él mismo, con su equipo docente y no docente, y con los estudiantes.

Por lo tanto, su trabajo requiere distintas instancias que siempre son formativas:

- Reuniones periódicas con su supervisor y con sus equipos docentes para poder formular, reformular, analizar la marcha del plan y poder evaluar logros y/o debilidades en el proceso de modo de poder discutir los ajustes necesarios, tanto materiales como simbólicos o ideológicos.
- Observación y registro del uso de las TIC en el espacio escolar. El servidor constituye una importante fuente de información respecto del uso que docentes y alumnos hacen de los recursos y herramientas allí alojadas.
- Acercamiento y acompañamiento a trabajo en las aulas, desde distintas estrategias y con la asistencia de diversos actores.
- Desarrollo de procesos de formación en servicio, durante el trabajo y como parte de él, así como en espacios externos “ad hoc”.
- Relevamiento, conocimiento y puesta en valor público de experiencias y avances pedagógicos con tecnologías integradas.
- Ponderación entre los avances pedagógicos y los perfiles de formación de los docentes.

En todas estas instancias el PMI, que sostiene la centralidad de la enseñanza y el uso de las tecnologías, debe estar en la mesa de discusión, para trabajar sobre las necesidades de cambio pedagógico y en la construcción de estrategias alternativas para un potente aprovechamiento pedagógico de las TIC³ en el proceso de transformación de las escuelas secundarias.



Cómo citar este texto:

Equipo de formación del Plan Nacional de Inclusión Digital Educativa (2014), *Gestión institucional, cambio pedagógico e integración de TIC en las escuelas secundarias. Documento de trabajo*, Buenos Aires, Ministerio de Educación de la Nación.



3. Las TIC pueden ser utilizadas en sí mismas en los procesos de planificación de directivos y docentes, generando foros y espacios colaborativos más allá de las actividades presenciales. Esto permitirá mayor participación, propiciar el espacio virtual como parte del entrenamiento de los actores en el uso de nuevos entornos tecnológicos, al tiempo que generará nuevos espacios de seguimiento respecto de cómo la planificación va tomando forma en el espacio real. La idea puede comenzar a ponerse en práctica a partir de herramientas ya conocidas, y su implementación también podría contemplar postas y estadios progresivos hasta su utilización universal.