

**TESIS:** Relación entre discursos y usos de las TIC en la gestión de la escuela desde la perspectiva de directores/coordinadores con liderazgos que se caracterizan por innovar y transformar la institución.

**Maestranda:** Lic. Roxana Nora Cardarelli

**Directora de Tesis:** Dra. Carina Lión



**UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

Buenos Aires, Octubre de 2017

## AGRADECIMIENTOS

Esta tesis es corolario de lo aprendido en la Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad Torcuato Di Tella y de la convicción personal que todo esfuerzo que genera aportes a la gestión de la educación, otorga más oportunidades para que nuestros niños y jóvenes alcancen desarrollar lo “nuevo” que le traen a la humanidad.

Agradezco infinitamente a mi tutora de tesis Carina Lión, que con competencia, pasión y compromiso hizo de mi travesía de investigación, una navegación de aprendizaje lúdico.

Agradezco a la gestión educativa que afina mi visor y genera las inquietudes que movilizan a superarme, especialmente a Esteban B. y a la AGCBA que contribuyeron a que mis estudios de post grado se hicieran posibles.

Agradezco a mis referentes y compañeros que colaboraron en los intercambios y análisis de los procesos de la investigación.

Agradezco a los líderes entrevistados que con mucha generosidad me abrieron las puertas de sus proyectos, de sus conocimientos y de sus trayectorias personales.

Agradezco a Gonzalo mi compañero de rumbo por su incondicionalidad y contención.

Agradezco a los tres jóvenes de mi vida, Augusto, Benjamín y Guido que son quienes me enseñan a diario a revelar y desafiar las improntas del presente.

Y muy especialmente agradezco a mis padres, Susana y Antonio, dos grandes que supieron inculcarme el valor del estudio, la perseverancia, la fuerza y la confianza para soñar y soltar amarras hacia lo desconocido, sin temor.

Noviembre de 2017

## ÍNDICE.

AGRADECIMIENTOS.....	2
ÍNDICE.....	3
RESUMEN- Abstract.....	5
PALABRAS CLAVE.....	6
CAPÍTULO 1.....	7
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 2.....	12
ESTADO DEL ARTE Y MARCO CONCEPTUAL.....	12
<b>2.1 Estado del arte y antecedentes.....</b>	<b>12</b>
2.1.1. Líneas de investigación y estudios sobre la incorporación de la tecnología en la gestión institucional.....	12
2.1.2. Las TIC en las políticas educativas de Argentina.....	20
<b>2.2. Marco conceptual: TIC y Educación.....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Las TIC en los escenarios contemporáneos.....	22
2.2.2. Las TIC en la gestión institucional, en la cultura organizacional.....	25
2.2.3. El rol del director/coordinador como líder de una institución educativa y de la innovación.....	27
2.2.4. Los usos y discursos de la utilización de las TIC en la gestión escolar.....	30
CAPÍTULO 3.....	32
METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	32
<b>3.1. Consideraciones epistemológicas.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2. La metodología cualitativa.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 Selección del contexto y de los entrevistados.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4 Entrevistas y análisis de material empírico.....</b>	<b>36</b>
<b>3.5 Análisis, interpretación y construcción de categorías: Enfoque metodológico: Grounded Theory - Método comparativo constante.....</b>	<b>37</b>
<b>3.6 Historia Natural de la investigación.....</b>	<b>38</b>
CAPÍTULO 4.....	41
RESULTADOS.....	41, 81
<b>4.1. Concepciones generales de liderazgo, gestión e innovación.....</b>	<b>41</b>
4.1.1 Concepción de liderazgo desde la óptica de un director/coordinador.....	42
4.1.2 Concepción de gestión desde la óptica de un director/coordinador.....	45
4.1.3 Concepción de innovación desde la óptica de un director/coordinador.....	47
4.1.4 Lugar de las TIC en la innovación.....	48
4.1.5 Proyectos innovadores y herramientas.....	51
<b>4.2 Relaciones de los discursos con las tecnologías.....</b>	<b>52</b>
4.2.1 Relación entre liderazgo y gestión	
4.2.1.1 Liderazgo en equipo: gestión de proyectos con tecnología.....	54
4.2.1.2 Escucha y tipo de trato: también virtual.....	56
4.2.1.3 Emociones positivas y destrezas con las TIC.....	58
4.2.2 Relación entre discursos y liderazgos.....	60
4.2.2.1 Pensamiento proyectual y TIC.....	60
4.2.2.2 Pensamiento de diseño multimedial.....	63
4.2.2.3 Liderazgo centrado en improntas de diseño multimedial.....	67
4.2.3 Inclusión de tecnologías para la gestión.....	70
4.2.3.1 Necesidad de adecuarse a la realidad: procesos.....	70

4.2.3.2 Necesidad para el uso administrativo escolar: procesos.....	72
4.2.3.3 Necesidad de interactuar en conjunto en redes escolares formalizadas: procesos .....	74
4.2.4 Relación de liderazgo con innovación en la gestión.....	76
4.2.4.1 Pensamiento lateral.....	77
4.2.4.2 Noción de tiempo que incluye estrategias y espacios .....	78
CAPÍTULO 5 .....	81
RESULTADOS .....	41, 81
<b>5.1. Trayectorias/recorridos personales</b> .....	81
5.1.1. Edades, formación y género .....	81
5.1.2 Actitud cuestionadora de supuestos establecidos: relación con sus propias trayectorias .....	83
5.1.3. Tendencias a desestructurar supuestos naturalizados: relación con sus propias trayectorias .....	85
<b>5.2. Formas de pensamiento consigo mismo: relaciones</b> .....	88
5.2.1 De formas de pensamiento proyectual y multimedial al pensamiento visible .....	90
CAPÍTULO 6 .....	91
CONCLUSIONES.....	91
CAPÍTULO 7 .....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	97
<b>7.1 Referencias bibliográficas citadas</b> .....	97
<b>7.3 Anexo 1: Documentación</b> .....	105
7.3.1 Entrevista I: Mayo 2016 .....	105
7.3.2 Entrevista II: Mayo 2016.....	111
7.3.3 Entrevista III: Agosto 2016 .....	116
7.3.4 Entrevista IV: Mayo 2016 .....	121
7.3.5 Entrevista V: Mayo 2017.....	131
7.3.6 Entrevista VI: Marzo 2017 .....	137
7.3.7 Entrevista VII: Mayo 2017 .....	143

## RESUMEN- Abstract

*"El futuro no es lo que viene después, sino lo esencial del presente"*

*Peter Drucker*

Esta investigación busca generar aportes en relación a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la gestión escolar. Surge de la inquietud por la complejidad que el contexto actual mediado por la tecnología, problematiza a la escuela y la presiona para dar respuestas efectivas a las demandas de sus jóvenes alumnos.

Investiga particularmente los fenómenos que conducen a los líderes que innovan a incorporar tecnología en la gestión escolar, a través de proyectos que superan modelos clásicos tradicionales. Fenómenos que se pueden traducir en experiencias concretas sustentables impulsadas por estilos de liderazgos que inducen a pensar, relacionarse, interactuar y transitar en equipo, procesos de forma particular en tiempos y espacios también particulares. Para interpretar las relaciones entre liderazgo, innovación, gestión y Tic y a su vez la influencia que pueden ejercer las trayectorias personales de quienes lideran las gestiones y trascienden con sus equipos de trabajo en modelos de gestión alternativos, se han construido categorías que conducen a triangular los discursos con los usos y con el sentido epistemológico que le otorga significación a la incorporación de TIC en sus proyectos. Proyectos que los distinguen como líderes que innovan, a través del análisis de entrevistas, entornos virtuales y/o instrumentales a disposición.

La tesis se organiza en siete capítulos que incluyen la introducción donde se especifica la organización, el problema y el objeto de estudio; el marco teórico y el estado del arte; el abordaje metodológico; los resultados con las conclusiones y la sistematización de la bibliografía citada y consultada. De esta manera, se identifican y analizan las construcciones discursivas de los directores/ coordinadores investigados acerca de la introducción de TIC en la escuela, a través de proyectos innovadores que aportan otras formas de gestionar; en relación con los paradigmas actuales, con los entornos participativos que dan cuenta de los usos y/o con el instrumental tecnológico que viabiliza cada proyecto innovador.

## PALABRAS CLAVE

Gestión, liderazgo, innovación, tecnologías, tipos de pensamiento, diseño multimedial.

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

¿Por qué indagar en los usos y discursos de las TIC en la gestión de la escuela?

El interés en la temática surge porque las tecnologías se presentan hoy como medios de vida y comunicación, como uno de los lenguajes interactivos manifiestos de niños y jóvenes que van a un tipo de escuela. Escuela que particularmente se caracteriza por conservar en gran medida el formato o “gramática” que le dio origen como escuela “moderna” surgida y expandida hacia mediados del siglo XIX, como lo manifiestan Vincet y Lahire (2001); que necesita reconstruirse para compatibilizar con el tipo de alumnos que se recibe del contexto social, como sostiene Dubet, F.(2002).

Sabemos que las TIC son parte de un mundo nuevo e interesante y también sabemos que cuesta moldear formatos fieles a génesis de otros siglos para chicos que devenían de otro tipo de mundo interesante; esto genera un estado de tensión que pone en discusión y abre interrogantes en torno a esta paradoja que puede o no otorgar posibilidades de nuevas formas de organización escolar que recrean la escuela. Edith Litwin (2008) nos lleva a pensar a la escuela en el contexto de la sociedad contemporánea desde lo político, social y cultural para que las propuestas pedagógicas resulten más significativas para los jóvenes y para que convivencia y labor educativa, sean escenarios de justicia y transformación social.

Esta investigación indaga centralmente distintas gestiones que utilizan TIC en forma sistemática; cabe destacar que se realiza desde un recorte que es la perspectiva de líderes que, a través de sus proyectos educativos y juntos a sus equipos de trabajo, logran transformar la escuela. Se trata de investigar gestiones de distintos niveles del sistema educativo que se caracterizan por generar “innovaciones” en sus formas de interactuar, comunicarse, aprender y enseñar, como lo sugiere el título de esta tesis y el mismísimo significado de la palabra innovar, cuyo prefijo “in” figura penetración, está en, y el verbo “novo”, “novas”, “novare” que encarna hacer de nuevo, en este caso también con TIC.

Innovaciones que ofrecen cambios o rupturas de ciertas facetas de la educación clásica conocida, como expresa Freire, P. (1996) innovaciones decisivas que promueven comunidades de aprendizaje dialógico, educación para la comprensión, Perkins, (2010) y pragmatismo democrático, Dewey, (1996).

Se investigan las relaciones que se establecen entre los discursos y los usos de la tecnología en la gestión escolar, así como también la incidencia de sus trayectorias personales y profesionales que influyen en sus liderazgos que transforman.

Los usos de las tecnologías en esta investigación refieren al “hacer” concretamente, al proyecto que los conduce a experimentar, a generar otras alternativas de organización, de oportunidades de aprender y de adjudicarse las TIC para su beneficio, y a interactuar también en entornos que superan los presenciales e invitan al pasaje asistemático de lo offline a lo online. Usos refiere a las innovaciones reales, no teóricas, que se están implementando, y se llevan a cabo con dinámicas de funcionamiento propias, con capacidades y recursos prácticos y viables de ser adquiridos e incorporados. Resulta importante destacar el sentido y la contextualización que los usos infieren en cuanto a la incorporación de la tecnología en la escuela, para desestimar la idea que utilizar TIC en la escuela implica innovar.

Y los discursos refiere al “decir”, a la expresión subjetiva de dicha acción, de las necesidades, intereses y procesos con sus argumentos que les otorga sentido y los conduce a la selección, utilización, apropiación e interacción de las TIC en cada gestión, junto a las bondades y dificultades que ello implica en una organización.

El interrogante que surge y da origen a esta tesis es ¿qué características presentan las gestiones que logran generar proyectos innovadores descritos, entre otras cuestiones, por incorporar TIC y romper con formatos tradicionales de escuela? y a partir de esta pregunta se derivan las siguientes: ¿Cuáles son las características del líder y sus equipos?, ¿Cuáles son sus formas de pensar que los movilizan?, ¿Qué necesidades y procesos transitan?, ¿qué TIC utilizan y qué beneficios les aporta?, ¿qué relaciones surgen del análisis de las respuestas a estos interrogantes? y ¿Qué tipo de trayectorias influyen en sus liderazgos innovadores?.

En este sentido, resulta interesante indagar las relaciones que se producen entre liderazgo, innovación y gestión, la inclusión de la tecnología para la gestión, los procesos que transitan para liderar la gestión con tecnología e innovación; el tipo de



pensamiento y su relación con el mundo de la tecnología y las relaciones que existen entre las trayectorias personales y el liderazgo innovador que los distingue.

Para dar respuesta a la pregunta central, se desarrolla un estudio exploratorio en tanto aborda una temática de relevancia para la gestión de las escuelas y descriptivo en cuanto busca identificar conexiones significativas de las relaciones entre los usos y discursos de las TIC en la gestión de la escuela, desde la perspectiva de directores/coordinadores con liderazgos que se caracterizan por innovar y transformar la institución.

Esta investigación toma como supuesto que proyectos innovadores surgen por directores/coordinadores que se destacan por gestiones que impulsan la incorporación y/o transformación de nuevos formatos y se anticipan al contexto.

Se formula entonces como **objetivo general describir y analizar las relaciones que los directores/coordinadores establecen entre los discursos y los usos de las tecnologías en la gestión escolar.**

Avanzar desde este objetivo requirió entender cómo piensan y se movilizan este tipo de líderes innovadores en relación con sus equipos, y cómo juega su propia trayectoria como líder que induce en la apropiación de las TIC.

En este sentido los objetivos específicos planteados son los siguientes:

- ✓ Describir y analizar los discursos que los directores/coordinadores de las escuelas de la muestra esgrimen en relación con las TIC.
- ✓ Describir y analizar los usos que los directores/coordinadores de las escuelas seleccionadas favorecen desde su gestión en relación con las TIC.
- ✓ Interpretar las propias formas de apropiación que realizan los directores/coordinadores con sus equipos, en el pasaje de TIC a TAC.
- ✓ Construir categorías que den cuenta de la relación entre liderazgo escolar, discursos y usos de las TIC en la gestión escolar.

La tesis se estructura en siete capítulos, el primero de ellos es esta introducción. El segundo capítulo aborda el estado del arte y los antecedentes que obran de punto partida con las líneas de investigación y estudios sobre la incorporación de la tecnología en la gestión institucional, más el camino recorrido de Argentina de acceso e implementación de las TIC; y el marco conceptual donde se contextualiza a las TIC en los escenarios contemporáneos, a la gestión y cultura institucional, al rol del director/coordinador

como líder de una institución educativa y de la innovación, , y a los usos y discursos escolares en relación a las TIC.

El tercer capítulo presenta la metodología recurrida junto a las consideraciones epistemológicas sobre su orientación y sobre la metodología cualitativa, con la justificación de las herramientas utilizadas para la recolección de datos: entrevistas y entornos online, también se respaldan algunas consideraciones sobre la selección del contexto y de los entrevistados y se resume la estrategia de análisis, interpretación y construcción de cualidades y categorías realizada para el análisis de la información. El cuarto capítulo desarrolla la primera parte de los resultados del estudio. El mismo se encuentra estructurado en dos apartados: en el primero se analizan las concepciones generales de los directores/coordinadores entrevistados sobre liderazgo, gestión e innovación, el lugar de las TIC en la innovación y los proyectos innovadores junto a las herramientas que utilizan. En el segundo apartado las relaciones de los discursos con las tecnologías, lo que concierne a liderazgo y gestión, que aborda: las perspectivas de equipo y las formas de actuar, sentir y relacionarse y la relación entre discursos y liderazgos que descubre formas de pensar y actuar que se traducen en comportamientos que trascienden los ya conocidos de los directores o de quienes lideran gestiones escolares y se asimilan a los del mundo multimedial. En este apartado también se describen las necesidades y los procesos que conducen a incluir la tecnología para la gestión y la relación de liderazgo con innovación en la gestión, en donde la noción de tiempo, de espacios y estrategias tienen un lugar relevante junto a las formas de pensamiento que analiza esta investigación.

El quinto capítulo continúa con los resultados; analiza la trayectoria personal del líder desde su propia perspectiva y evidencia algunos disparadores e hitos que generan liderazgos innovadores capaces de generar proyectos con TIC que transforman a la escuela. Este capítulo se conforma también por dos apartados, el primero relaciona las trayectorias y recorridos personales con las actitudes cuestionadoras de supuestos establecidos y las tendencias a desestructurar supuestos naturalizados, considerando las características de edad, de formación, de género y de contexto de trabajo y el segundo apartado relaciona las formas de pensarse a sí mismo y a sus trayectorias con los tipo de pensamientos analizados en el capítulo anterior, justamente para reflexionar también desde algunos hitos, los usos y discursos que busca esta tesis.

En el sexto capítulo se han incluido las principales conclusiones del estudio así como posibles líneas o perspectivas que quedan abiertas a futuras investigaciones; y sobre el final, en el capítulo séptimo se hace referencia a la bibliografía citada y se anexa la documentación (entrevistas) que dan cuenta del trabajo cualitativo realizado.

## CAPÍTULO 2

### ESTADO DEL ARTE Y MARCO CONCEPTUAL

#### **2.1 Estado del arte y antecedentes**

##### 2.1.1. Líneas de investigación y estudios sobre la incorporación de la tecnología en la gestión institucional

Las líneas de investigación sobre la incorporación de nuevas tecnologías en las escuelas comenzaron desde la preocupación de cómo aprendían los alumnos utilizando computadoras para facilitar la enseñanza y el aprendizaje, no así de cómo se utilizaban en la gestión en general. En principio, con métodos cuasi experimentales y a partir de los años ochenta, con una perspectiva de investigación con tendencia a la etnografía para estudiar fenómenos contextuales y culturales para indagar sobre opinión de docentes y alumnos e interacciones; y las formas de organización que surgen en las prácticas de trabajo. Means (1994); Dede (1998); Honey y otros (1999); Oliver (2000); Cuban (2001); De la Teja y otros (2003); encuentran puntos de coincidencia en que hay que evitar investigar eficacia en la utilización de computadoras, y direccionar las investigaciones hacia la comprensión de las características de las innovaciones tecnológicas exitosas en los proyectos de las escuelas. Estudios tendientes a explorar opiniones y actitudes de profesores y directivos información indispensable para articular y planificar estrategias de disseminación, formación, de apoyo o de evaluación de un proyecto destinado a la incorporación de las nuevas tecnologías en las escuelas.

Autores como, Hawkins, Honey, (1999); sugieren plantear investigaciones holísticas que puedan analizar la integración de la tecnología en contexto de grupos específicos, para poder observar como los recursos tecnológicos son interpretados y adaptados por los usuarios; cómo se relacionan las necesidades y procesos de aprendizaje con las potencias de las tecnologías, y cómo se articula la incorporación de la tecnología con las demás dimensiones del proyecto institucional (currículum, evaluación, gestión y comunicación).

También contamos con aportes de Escudero (1991); Zammit (1992); Fabry e Higgs (1997); Richardson (2000); Burbules y Callister (2001); Cuban (2001); Pelgrum (2001);

Zhao y otros (2002); En sus trabajos de investigación enfocan su interés sobre las condiciones y factores que facilitan o impiden la integración y uso de las tecnologías digitales en las escuelas, donde no solo se tuvo en cuenta los usos de computadoras en las aulas sino además procesos de generalización e innovación del sistema escolar a través de la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación. Las conclusiones a las que arribaron afirman que para lograr experiencias de éxito, resulta absolutamente necesario tener en cuenta las variables que se entrecruzan e influyen. Variables de naturaleza política, económica, de infraestructura y organizativa curricular. Los mismos teorizan sobre la importancia de contar con proyectos institucionales abiertos a la incorporación de tecnología con la dotación de los recursos necesarios, más la preparación del personal docente predispuesto y la conformación de quipos externos de apoyo.

La adaptación de sistemas escolares a un modelo de escolaridad apoyado por tecnologías digitales es un proceso lento con permanentes retrocesos, Área (2002), Budin (1999) al respecto lo enmarcan en cinco estadios de proceso: entrada, adopción, adaptación, apropiación e invención.

Resulta importante destacar que investigaciones internacionales sobre los efectos en la calidad de los aprendizajes de los alumnos al introducir y/o fortalecer el uso de las nuevas tecnologías en educación no encontraron evidencias sobre sus impactos positivos y significativos en los logros de aprendizaje, Buckingham, (2008).

Estudios realizados por Cuban (1992); Cuban (2001); OECD (2004) muestran que en países desarrollados, en donde se corroboran altas tasas de penetración de las nuevas tecnologías en la sociedad y en las escuelas, los docentes usan muy poco las computadoras y otros dispositivos afines. Cuban (2001); Kearsley (1998) y Noble (1991) citados en Goodson y Manan, (1996) alertan sobre el peligro de evocarle a las TIC la capacidad de resolver mágicamente. Asimismo Tyack y Cuban (1995) citado por Buckingham (2008) sostienen que los resultados desalentadores de las investigaciones anteriormente mencionadas se deben fundamentalmente a que las políticas de distribución de equipamiento no han sido potenciadas con capacitaciones y acompañamiento pedagógico adecuados y que no incluir las TIC en el sistema educativo, lo que supondría agrandar las desigualdades sociales existentes y la

exclusión, dado que los sectores sociales más favorecidos acceden al uso de las nuevas tecnologías fuera de la escuela.

Litwin, (1996) da cuenta de estudios sobre la didáctica y la tecnología desde la construcción interpretativa de prácticas en el nivel superior. El Informe de IPE-UNESCO "Tecnologías de la Información y la Comunicación Estado del arte y orientaciones estratégicas para la definición de políticas educativas en el sector" (2006), plantea que los debates y problemas tecnológicos se posicionan en el área de más riesgo para las políticas públicas sobre TIC, justamente por la incertidumbre que generan. Enuncian al informe Kelburn, (1997:18); que expresa que las TIC evolucionan tan rápido, que no da lugar a generar acuerdos, cuáles son los servicios y los productos específicos que tendrán éxito y por cuánto tiempo. Habla sobre el tsunami de la innovación que entrevera y superpone tecnologías y servicios. Los debates se asocian al ritmo de oferta y demanda de las TIC que se genera en el sector empresarial, compañías grandes y pequeñas compiten entre sí y se disputan las decisiones de los gobiernos. En este informe se señala la necesidad de pensar la integración de las TIC desde el campo de la innovación institucional y de reflexionar para qué y qué se va a hacer con ellas en educación. Que las acciones que se lleven a cabo desde el estado tienen influencia sobre las culturas institucionales y los sujetos que ya han sido afectados por las TIC pero, como en muchos otros ámbitos de la sociedad, de manera desigual. Desde el punto de vista de gestión escolar el informe expresa que:

Si bien las TIC pueden ayudar a agilizar el proceso de relevamiento y producción de la información, al hacerlo reformulan la gestión del sistema y los tipos de vínculos que se establecen entre sus distintos actores. Los sistemas de información constituyen un lugar de intersección de la instancia nacional con el nivel del establecimiento, incluso con el nivel de los padres. La creación de un sistema informático de producción y uso de la información puede permitir a un ministro y/o director de escuela tomar decisiones, así como a un padre conocer la situación de un hijo en la escuela. En este sentido informa que muchos países tienen larga tradición en este aspecto, centralizados (Francia) o no (Canadá) y que en Argentina el caso del PREGASE (Programa de Reforma de la Gestión en el Sector Educación) lo hizo llegar a las provincias.” (p. 14).

Otro antecedente de importancia es el Plan Ceibal, que comienza en el año 2007 en Uruguay como un proyecto socioeducativo cuyo fin es realizar estudios, evaluaciones y

acciones, necesarios para proporcionar una computadora portátil a cada niño en edad escolar y a cada maestro de la escuela pública, así como también capacitar a los docentes en el uso de dicha herramienta, y promover la elaboración de propuestas educativas acordes con las mismas. Fullan, (2013) aborda en el Informe Ceibal 2103, lo transitado por el mismo en relación a las TIC y las escuelas y enfatiza:

- ✓ Por un lado la importancia de la plataforma CREA que contiene contenidos y recursos para la educación y el aprendizaje como la sigla lo indica, con el objeto de ofrecer un espacio que apuesta al conocimiento, a la colaboración y a la gestión en la enseñanza para los docentes de la Educación Pública en Uruguay, basado en software libre, que si bien comenzó como una prueba piloto en 45 escuelas inmediatamente se puso al servicio de todo el sistema, junto a capacitaciones.
- ✓ Y por otro en este informe el autor remarca la necesidad de generar el seguimiento de los cursos que se dan a los profesores en el aula para que los mismos logren incorporar lo aprendido.

Dicho autor, selecciona como preponderante de este plan, la iniciativa de equipar a los servidores con contenidos curriculares, para no depender de la conectividad y agilizar las clases; también las clases de inglés a distancia para salvar la carencia de profesores en el área; la introducción de programas de robótica con dinamizadores de apoyo y la difusión de prácticas innovadoras.

Actualmente la plataforma CREA ayuda a los docentes a gestionar, administrar y seguir las actividades de formación en un entorno virtual, en la que pueden planificar, crear unidades de trabajo, compartir materiales y encontrar un repositorio de contenidos educativos digitales.

Otro caso significativo y cercano, es el chileno. En el año 2008 ya contaban con infraestructura TIC en el 95% de los alumnos del sistema en escuelas equipadas con computadoras, 75% con conectividad de banda ancha. Enlaces, (2008) y a 19 años de una política integral, que comenzó con un plan piloto en 1992 actualmente se contextualiza en un plan estratégico, que incluye equipamiento escolar, capacitación docente, asistencia técnica a las escuelas y extensión de la alfabetización digital para toda de la comunidad. Esta estrategia se desarrolla a través del denominado Centro de

Educación y Tecnología<sup>1</sup>, creado por el Ministerio de Educación de Chile en el año 2005. Las iniciativas también abarcan políticas micro, con proyectos piloto y concursos para docentes. También incluye el emprendimiento del Ministerio de Educación de armar una Red Enlaces Abierta a la Comunidad, cuyo objetivo es ampliar las oportunidades de acceso de la población a las tecnologías de la información y la comunicación y alfabetizar a la comunidad escolar (padres, apoderados y vecinos en general) en el uso de los recursos informáticos; con alianzas estratégicas con organismos oficiales, empresas privadas y organizaciones del tercer sector y universidades nacionales.

En tendencia de tecnología con pedagogía, las últimas investigaciones concluyen con que se está produciendo avances radicales en escuelas en las que tecnologías se combinan con nuevas pedagogías generando innovaciones productivas, y que para ello se requiere de liderazgos con capacidades para innovar. Fullan y Lanworrthy, (2014) citado en Fullan, (2016:36). “Este nuevo futuro que ya tenemos encima, exigirá un nuevo liderazgo del director escolar para dirigir el grupo en la integración de tecnología y pedagogía al servicio del aprendizaje profundo”.

Las investigación desarrolladas desde sus inicios sobre el liderazgo que transforman Bass, (1985,1995, 2000) han demostrado que se asocia fuertemente el liderazgo con los resultados de una organización. Un líder activo ha de ser a la vez transaccional y transformacional, pero el liderazgo en las organizaciones que aprenden se destaca más por sus factores de carácter transformacional, es decir se basa en el transaccional y lo supera. Este autor manifiesta que el líder transformacional es un visionario que tiene una imagen clara del futuro y de la misión de la organización, cree en ella y en las posibilidades de su equipo para lograrlo de modo que se conduce y orienta con convicción y coherencia; la comunica a los colaboradores haciéndoles partícipes de la misma y dando sentido desde éstas a las distintas actuaciones; muestra una máxima consideración individual en función de los intereses de cada uno y orienta los esfuerzos de los miembros hacia la reflexión, la innovación, la mejora, y la confianza en la capacidad para hacer y pensar de cada uno.

---

<sup>1</sup> Enlaces ([www.enlaces.cl](http://www.enlaces.cl)). Recuperado en octubre de 2017.



El camino recorrido por Argentina de acceso e implementación de las TIC en concordancia a debates internacionales es largo y diverso. Comienza en 1975 con la incorporación de computadoras; sin prever para que se iban a utilizar, e incluso sin considerar la existencia o no de espacios edilicios adecuados para instalarlas. En 1980 se asimila como herramienta complementaria para la comprensión de conceptos matemáticos, a partir del tercer año de la escuela secundaria, con lenguaje Basic y posteriormente de programación Logo creado por Seymour Papert<sup>2</sup>. En 1993 la Ley Federal de Educación subraya la necesidad de incorporar las TIC y la utilización pedagógica de la informática en la educación, haciendo hincapié en la formación docente inicial que toma inercia y se lleva a cabo de manera muy desigual entre las jurisdicciones. La provincia de San Luis en 1998 encabeza una iniciativa que perdura hasta la fecha, de promoción y uso de las nuevas tecnologías no solo en el ámbito educativo sino en distintos aspectos de la vida de la provincia y de la administración pública desde un plan estratégico de implementación de la Autopista de la Información, una plataforma de infraestructura de telecomunicaciones y servicios que interconecta a todas las dependencias de la administración pública de la provincia y a la comunidad en general.

A nivel nacional, en el año 2000 se crea Educ.ar portal de contenidos educativos a partir de la donación de un empresario argentino residente en España, con el objeto de facilitar el acceso a Internet a todas las escuelas del país. En el 2004 comienza la Campaña Nacional de Alfabetización Digital con el objetivo de acercar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a todos los actores de la comunidad educativa, y utilizarlas en la solución de los problemas prioritarios de la educación y la formación para el trabajo. En el 2004 Microsoft en acuerdo con la Nación integra a Argentina en el programa “Alianza por la Educación, auspicia y financia el “Programa Entre Pares”, a cargo de la Fundación Evolución. Los cursos ofrecidos por Microsoft se realizan centrándose básicamente en el uso operativo e instrumental del software editado por Microsoft. En el 2005 se anuncia la extensión de la campaña anterior para incorporar cinco áreas de acción diferentes: equipamiento, conectividad, capacitación docente, provisión de contenidos e integración de redes educativas, dentro del Programa Integral

---

<sup>2</sup> La robótica educativa nace en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, a partir del desarrollo del LOGO de Seymour Paper,(1980).

para la igualdad educativa, destinado a 1603 escuelas urbanas de educación primaria en todo el país, a las que asisten los chicos más afectados por las situaciones de vulnerabilidad social y por la pobreza. En relación a gestión escolar entre los objetivos destaca la construcción de una cultura de utilización de las TIC que posibilite la adquisición progresiva de hábitos de uso significativo de las mismas por parte de la comunidad educativa de cada escuela para el desarrollo de proyectos escolares, aprovechando en forma integral estos recursos. En el 2006 la Ley de Educación Nacional establece la Integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el Sistema Educativo por lo que se crea la Unidad de Tecnologías de la Comunicación y la Información para concentrar las acciones vinculadas con las TIC y fomentar el desarrollo de las líneas de acción de formación docente. En el año 2007 se genera la presencia de Educ.ar fundamentalmente como editor y proveedor de contenidos y recursos educativos en línea, con cursos en línea (e-learning) destinados a docentes y jornadas y talleres presenciales de capacitación docente, en muchos casos conjuntamente con Microsoft. En el año 2010 se crea el Programa Conectar Igualdad con el que entregan una netebook a todos los estudiantes y docentes de las escuelas públicas secundarias, de educación especial, y de los institutos de formación docente. En el 2011 Plan S@rmiento BA, iniciativa del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, inicia una propuesta pedagógica integral, con formación, acompañamiento, provisión de infraestructura tecnológica y entrega de notebooks a los alumnos y notebooks a los docentes titulares de las escuelas de educación primaria común, adultos, especial y escuelas normales de gestión estatal, y privadas de gestión social de la Ciudad de Buenos Aires. Y Junto con el equipamiento tecnológico, los alumnos y docentes reciben conectividad inalámbrica en toda la Ciudad, así como servicio de soporte y mantenimiento de las máquinas, además de reposición por rotura o por robo.

En el año 2015 Google Apps Educación, ofrece un servicio online gratuito para que escuelas, profesores, personal administrativo y estudiantes trabajen de forma conjunta y mejoren la colaboración y comunicación entre todas las partes. Pueden trabajar y compartir información a través de internet de forma segura y rápida coordinando cada departamento y mejorando la relación con los alumnos.

En la actualidad el Plan Nacional de Conectividad Escolar trabaja para lograr brindar acceso a Internet a todas las escuelas estatales del país a la par de Educ.ar S.E que desde

Conectar Igualdad continúa la distribución de notebooks a todos los alumnos y docentes de las escuelas secundarias, de educación especial y de los institutos de formación docente de gestión estatal. En el año 2016 la provincia de San Luis inició experiencias de robótica educativa en algunas instituciones y la provincia de Misiones inauguró la primera escuela de robótica del país.

Actualmente a nivel federal, el Programa Nacional Infinito genera espacios de fomento a la innovación, las nuevas tecnologías y el emprendedurismo para el aprendizaje de habilidades en proyectos que combinan disciplinas como robóticas, programación, música y biotecnología.

Todo este camino que se transita, sitúa a pensar a la escuela en tiempos reales, en el contexto de la sociedad contemporánea desde lo político, social y cultural, como nos propone Litwin, (2008:48) “...de ocuparnos del presente e imaginar un futuro con el objeto de elaborar nuevas prácticas, más humanas y solidarias, donde narrativas significativas construidas desde una perspectiva moral y política permitan entender que las escuelas pueden constituir pequeñas sociedades democráticas.” Esta reflexión nos conduce a situar a la educación en un contexto macro de gestión educativa y en el contexto micro de gestión escolar.

Existen aspectos esenciales de la gestión y organización del sistema educativo que conducen a cumplir con objetivos educacionales que se plantean, como formula Aguerrondo, (1996:05):

Son, por lo tanto, también facilitadores o condicionantes del cumplimiento de los objetivos políticos de la educación. Ambos aspectos son complementarios. El campo de la organización hace referencia fundamental a los aspectos de estructuración de la forma institucional. El campo de la gestión es el campo de la ‘gerencia’, es decir aquél que se ocupa de poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la institución y de resguardar su cumplimiento. Esta autora señala que para que haya una transformación posible deben haber cambios en la gestión y organización social y cita a Namó de Mello (1996:6) “...nuestra capacidad de conducir el proceso educativo para responder a los intereses de los sectores mayoritarios. (...) debe tener en la escuela su punto de partida y de llegada”. En este sentido el contexto macro que le otorga un lugar central a quien conduce y gestiona la escuela en un contexto micro, habilita la opción de generar modelos que rompen con esquemas ya conocidos para atravesar las barreras de

lo naturalizado. Desde esta mirada, las TIC con su fuerza contextualizadora contemporánea pueden resultar desafiantes para las políticas educativas y la gestión escolar.

Las tecnologías pueden fraccionar la transformación de la educación sin determinarla, como sostienen Mezzadra y Bilbao (2010), las TIC por sí mismas no transforman la educación, por lo que resulta necesario que el Estado avance en articular la persecución de metas educativas de la agenda del siglo pasado con la implementación de políticas que preparen al sistema para la escuela del futuro y garantice las condiciones del aprendizajes (tanto dentro como fuera del sistema educativo), fortalezca a las escuelas para que se promueva la profesionalización docente y genere políticas para la provisión de equipamiento y conectividad a las escuelas, junto a las sinergias y la colaboración de diferentes organizaciones y niveles de gobierno en el contexto de consensos de especialistas, también enfatizan la importancia de avanzar en la discusión de las TIC y la prescripción.

Sobre usos y discursos de las TIC en la gestión escolar publicaciones de OEI, Enlaces y el Centro Zonal Costa digital de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso postulan la realización del estudio “Estrategias de apoyo al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE)” basadas en la utilización de TIC en la gestión escolar. Respecto a los planes de mejora de los establecimientos, el estudio evidencia la necesidad que los equipos directivos efectúen una autoevaluación sobre sus prácticas laborales cotidianas, debido a que las nuevas tecnologías pueden aportar eficiencia a sus procesos. En este sentido, los docentes directivos solicitan mayor apoyo para integrar sistemas de gestión escolar. La investigación entrega, además, aportes relevantes sobre las potencialidades de las TIC en establecimientos que están en las fases iniciales, de contagio y de madurez, explicando caso a caso cómo se pueden implementar medidas para que optimicen el uso de las tecnologías en el mejoramiento de la gestión escolar.

### 2.1.2. Las TIC en las políticas educativas de Argentina

Fullan, (2016:36) manifiesta la importancia de que los Estados avancen en generar redes centradas y productivas para que los líderes de escuela, profesores y estudiantes, pueden

desafiar, apoyar, innovar y aprender unos de otros en formas que considerablemente mejoran los resultados. Redes a nivel local, regional y nacional que respetan la autonomía de las escuelas y sus líderes y se conectan cooperando juntos para que a su vez generen una fuerte responsabilidad colectiva para el logro de la mejora; de esta forma el estado conecta escuelas y líderes escolares con el sistema político de manera coherente, positiva y proactiva. Con liderazgo se puede enfrentar la dificultad de desarrollar capacidades y el sentido de la responsabilidad compartida, la confianza y el equilibrio adecuado entre la autonomía y la conexión.

Rivas, et al (2017) nos traen como novedad que para abrir los horizontes de la innovación de los educadores, y ampliar los mundos de aprendizajes de los alumnos resulta interesante presentar variedad de experiencias institucionales de innovación para iluminar distintos caminos. Experiencias con correlatos institucionales practicables, con base de evidencia científica, prácticas, viables y descriptivas para su adaptación a distintos contextos. Estos autores presentan en su libro “50 innovaciones educativas para escuelas” una recopilación de este tipo de experiencias, con el objeto principal de vitalizar diálogos pedagógicos y abrir compuertas invisibles. “Buscamos innovaciones que conspiran contra un orden escolar burocrático, desapasionado, alienante e incomprensible para los alumnos y docentes”, (p. 12). En las cincuenta experiencias que describen, resumen de qué se trata cada una y explican cómo funcionan y configuran en forma concreta en donde reside el valor de cada propuesta. Estas experiencias presentan diferentes posibilidades que se pueden abrir para romper con esquemas de gestión existentes, mostrando por ejemplo como el espacio físico puede obrar como “un tercer maestro” (p.71), como la cultura digital puede generar modelos de aprendizaje combinando entornos creativos, comunicativos, arquitectónicos y digitales (p. 69), como la escuela puede salir de la escuela para dar clase.(p. 67), como generar investigadores (p. 87) e incluso investigadores conectados (p. 95), hacedores de robótica (p. 125) , presentan también experiencias que muestran nuevas rutinas de gestión en el aula para desarrollar el pensamiento visual y promover el aprendizaje motivador. (p. 83) y construcciones de escenarios de educación ciudadana para futuros docentes. (p.38), entre otros. Esta recopilación pone en juego concepciones pedagógicas arraigadas, y oportuna visiones educativas y de gestión renovadoras.

## **2.2. Marco conceptual: TIC y Educación**

### **2.2.1 Las TIC en los escenarios contemporáneos**

El creciente proceso de desarrollo de la informática y las TIC generan transformación del mundo que nos circunda. Se lo observa directamente en los cambios de la economía, en el trabajo, en las formas de relacionarse, comunicarse, recrearse, aprender, en las expresiones de arte y la cultura. Brunner, (2000) caracteriza a la revolución de las nuevas tecnologías de información y comunicación como un suceso que está desatando transformaciones que recorren transversalmente al conjunto de la sociedad: las finanzas, los servicios médicos, la educación, el comercio, la industria y la entretención, entre otras. Estos hechos generan un discurso que nos ubican en una sociedad de la información y del conocimiento, de la generación digital que refundan permanentemente la sociedad y la cultura. Se trata de una sociedad caracterizada por cambios profundos sociales, económicos, políticos, comunicacionales. Una sociedad red cuya estructura social está compuesta de redes activadas por tecnologías digitales de la comunicación y la información y que por tanto, se concibe como sociedad global con participaciones desiguales; con nuevos modos de producción y entramados sociales y políticos que merecen un análisis complejo Castells, (2006). Para Van Dijck (2016), conviene realizar un abordaje multidimensional., dado que se supera la idea que estemos cada vez más conectados en red y a la red porque se trata de un modo de estructurar una forma de estar con otros/as y produce una socialización online que es construida desde perspectivas económicas, políticas, comunicaciones, ideológicas y tecnológicas El conjunto de plataformas influye, en el presente, en la interacción humana tanto en el nivel individual como en el comunitario, así como en el nivel mayor de la sociedad al tiempo que los mundos online y offline se muestran cada vez más interpenetrados. Al decir de Bauman (2016) vivimos permanentemente pasando de estado off line-on line.

Por otro lado, el mundo virtual de internet trae a la luz nuevas formas de comunicarnos, teje redes de modo tal que constituyen una sociedad red. La virtualidad de internet constituye una realidad social que abre las puertas de lo indefinido e incluye nuevos procesos económicos, culturales y sociales, y reorienta nuevas oportunidades de desarrollo. Castells, (1999:47) enuncia que:

“Lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a

aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos”.

Y sustenta:

“La difusión de la tecnología amplifica infinitamente su poder al apropiársela y redefinirla sus usuarios. Las nuevas tecnologías de la información no son sólo herramientas que aplicar, sino procesos que desarrollar”, (p. 49).

La escuela no está ajena a estas circunstancias; e intenta traducir el discurso en hechos, por lo que es plausible de imaginar que permanentemente enfrenta la necesidad de adaptar sus formatos actuales de gestión, para incorporar en sus dinámicas de funcionamiento, TIC (de utilización individual e institucional) con sus usos específicos y particularidades que aportan nuevos sistemas de información y comunicación y posibilidades de entornos participativos.

Burbules y Callister (2001) incorporan al debate de la tecnología educativa, la importancia de tener en cuenta la relación de las personas con la tecnología. Se posicionan en que la misma no es unilateral e instrumental sino bilateral y por ello la denominan relacional. Nos expresan, como también lo ha hecho Latour, (1999) que son tan tecnológicas las opciones tradicionales de formalizar el conocimiento y compartirlo, con elementos concretos como la tinta y los libros, como lo son las tecnologías de la computación e internet.

Esta discusión nos habilita a pensar en la tecnología como superadora de ser solo un instrumento para uno mismo, sino que también puede ser un instrumento que utilizamos por y para los otros; en un presente que se caracteriza por la necesidad y el impulso de incorporarnos al mundo de la globalización; que nos deriva a un posible interés de elegir e interactuar permanente en la vida cotidiana con estas nuevas tecnologías que son cambiantes y envolventes, especialmente por ser el centro de interés de los sujetos más jóvenes. Los mismos autores también señalan la dificultad atemorizante de la incorporación de Tic en educación por su complejidad, que nos lleva a verlas como antinaturales e indomesticables, difíciles de comprender e inclusive de elegir para incorporarlas al entramado sociotécnico pre-existente. Tyack y Cuban (2001) manifiestan que “Durante largos períodos las escuelas se han mantenido básicamente similares en su operación central; tanto así, que estas regularidades han dejado su huella

en los estudiantes, educadores y público como los rasgos esenciales de la “verdadera escuela”.

Esto no da la pauta que las tecnologías se han convertido no solo en un problema educativo sino en un desafío para actualizar presente, una oportunidad que implica riesgos, una necesidad obligada que no tiene demasiado que ver con las decisiones intencionales en conjunto de los propios educadores y responsables de la conducción de una institución educativa, sino también con sus propias capacidades y desarrollo de potencias individuales para poder abandonar zonas de comodidad y costumbres adquiridas.; que Implican esfuerzos extras para aprender, transformar hábitos, desarrollar adaptaciones nuevas con móviles propios de motivación e interés personal.

Las Tic pueden también trascender hacia el plano de los usos formativos no solo para los alumnos sino también para los maestros con el objeto de aprender de una mejor manera. Lozano (2011) hace referencia a como influir en la metodología para superar el dominio de herramientas informáticas, plantea la exploración, el ir más allá al servicio del aprendizaje y de la adquisición de conocimiento por parte de los maestros. Reig y Vilchez, (2013) revelan que las tecnologías para el empoderamiento y la participación, (TEP) son las tecnologías que se utilizan como sustento para la cohesión social de un grupo determinado de personas, que comparten ideas, intereses y propuestas en favor de un objetivo en común. Se le conoce como una revolución social, cognitiva y creativa con la cual se le ha dado vida a la emergente web social. La autora manifiesta que el ciudadano participa en todos los ámbitos, que el concepto de colaboración queda corto, que participar incluye la obtención de algo a cambio de nuestra colaboración, aunque solo sea el crecimiento personal y social que se logra al participar y además que los usuarios esperan no solo ser escuchados e interactuar en conversaciones, sino comprobar después que su aporte se ha tenido en cuenta.<sup>3</sup>

En palabras de Reig (2012) “en esta primera mitad del siglo XXI, en educación se trata de educar en la sociedad aumentada (socionomía). En este sentido, propone pensar que evolucionamos desde una “educación pasiva” hacia lo que denomina “aprendizaje aumentado” lo que significa poner el foco en el aprendizaje autónomo y aprovechar la

---

<sup>3</sup> <http://www.dreig.eu/>. Recuperado en octubre de 2017.



potencia de la web para formar nuevos individuos conectados en forma permanente a la inteligencia colectiva”.<sup>4</sup>

Por otro lado, no es válido interpretar, que incorporar TIC en el ámbito escolar implica innovar, las TIC descontextualizadas y sin sentido conducen a sostener discursos tecnocéntricos que sostienen que las tecnologías por sí mismas traen aparejados cambios. Resulta importante entonces considerar la importancia de aceptar la complejidad de los fenómenos en su totalidad, sin reducciones, preservando la interconectividad de las partes Latour (1999) y Morin, (2000) formulan desde la Teoría de la Complejidad el mundo fenoménico que nos incluye, constituido por el tejido de eventos, de acciones, interacciones, retroacciones y determinaciones. Le atribuye atención al estudio de los "sistemas complejos" (sean objetos, fenómenos y procesos determinados) y nos presenta a la incertidumbre como ordenadora de un caos cotidiano.

La revolución tecnológica instala la opción posible de elegir o no elegir, de desear o no desear, planear desde la incertidumbre, inclusive lo que no se puede prever. Pone de manifiesto la posibilidad de dar lugar a formatos impensados de gestión y de planificación.

### 2.2.2. Las TIC en la gestión institucional, en la cultura organizacional

Las TIC se presentan en las escuelas más que como dato crudo y primario como dato fabricado para adaptar a conclusiones preexistentes; por lo que se choca mucho más con la posibilidad y la dificultad de la comunicación que como transmisor de datos. Haraway, (2004), expresa que todos somos Cyborgs. Si concebimos relacionamente a la tecnología debemos estar atentos a la interferencia en las prácticas sociales anteriores. Resulta importante entonces, comprender la dinámica de funcionamiento de la organización escolar preexistente y luego observar estados y procesos de utilización de tecnología educativa en la gestión institucional.

Existen distintos tipos de conocimiento que circulan en una organización, importantes de tener en cuenta a la hora de gestionar el propio conocimiento para generar cambios y mejoras. Conocimientos explícitos, formalizados, estandarizados, transmisibles por el discurso, que lo sustentan teorías declaradas; y conocimientos tácitos implícitos, no

---

<sup>4</sup><http://encuentro.educared.org/group/hacia-las-escuelas-3-0-y-los-estudiantes-3-0/page/dolors-reig>. Recuperado en octubre de 2017.

expresables directamente por el lenguaje, saberse prácticos implícitos en la cultura organizacional, arraigados por las costumbres y que se adquieren en la acción por imitación, experimentación, Bolívar, (2000). Podemos anticipar entonces un posible proceso de cambio en la escuela provocado por las TIC, no solo por una cuestión de suma de voluntades de los propios implicados para mejorar, sino también por presión que se imprime del contexto, por las demandas y necesidades del entorno.

Resulta complejo realizar afirmaciones sobre el futuro de la gestión escolar por la incorporación de nuevas tecnologías; no sin antes pasar por la crítica de gestiones escolares que fallan, y de los peligros de reiterar sus fallas, más allá de las herramientas que se utilicen. Pozo, (2001).

También es necesario comprender los contextos para realizar las lecturas de que culturas organizacionales que enmarcan el terreno. Schein (2004:35) define a la cultura institucional como: “un patrón de creencias básicas compartidas que un grupo ha aprendido acerca de cómo resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado válido y, por tanto, es enseñado a los nuevos miembro”.

Este autor induce a tener en cuenta el clima, es decir las percepciones de los miembros de la comunidad educativa, alumnos y profesores; la estructura que incluye el sistema organizativo, los procesos frente a la toma de decisiones, a las formas de participación y a los roles oficiales de los actores educativos: y el contenido y forma de la cultura que refiere a las actitudes, valores, creencias, habilidades, supuestos y forma de hacer las cosas compartidos por una comunidad docente.

En este sentido, si tomamos la clasificación que hace Hargreaves (1994), hablamos de individualismo, colaboración, colegialidad artificial, balcanización y mosaico móvil. Este autor se refiere a las culturas profesionales como el contexto de creencias y valores donde se desarrollan determinadas prácticas y manifiesta:

“ Las culturas profesionales proporcionan un contexto en el que se desarrollan, sostienen y acaban gozando de preferencia determinadas estrategias de enseñanza”, (p 189). Como también precisan Ortiz y Lobato (2003) a modo de culturas de la enseñanza, que se nutren de creencias, valores, hábitos, y formas de hacer las cosas asumidas por las comunidades de profesores que tienen que afrontar exigencias y limitaciones similares en el transcurso de muchos años.

La apropiación de TIC en la escuela puede impulsar el aprendizaje en una organización que aprende y la disciplina de un aprendizaje en equipo. Senge, (1999:20) constituye el concepto de organización que aprende en su libro, La Quinta Disciplina: “el aprendizaje en equipo es vital, porque la unidad fundamental de aprendizajes en las organizaciones modernas, no es el individuo, sino el equipo”.

Y si avanzamos en el concepto de comunidades del aprendizaje podemos contextualizar a la escuela como una escuela de aprendizaje que pone a los alumnos en el centro en conexión con los profesores, líderes, escuelas y comunidades. Senge, citado en Hartle y Hobby (2003).

Desde el punto de vista de la gestión, el director puede crear una comunidad de aprendizaje desarrollando una cultura que apoye y atienda a la asunción de riesgos, la innovación y la adaptación al cambio, Gurr, Drysdale y Mulford, (2006).

### 2.2.3. El rol del director/coordinador como líder de una institución educativa y de la innovación

El encuentro “Deusto” en torno al III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, puso de manifiesto la transformación de las instituciones educativas en organizaciones que aprenden, como modelo organizativo capaz de dar una respuesta adecuada a las actuales demandas sociales, educativas y laborales, Villa, (2000). En dicho encuentro se señaló con fortaleza que el ejercicio de un liderazgo transformacional es un factor preponderante para el desarrollo del modelo de organización mencionado y el cambio cultural requerido. Desde esta perspectiva el liderazgo se entiende como una función compartida, como un liderazgo en equipo como lo que estimula a las personas y al equipo a dar lo mejor de sí para lograr un objetivo común previamente acordado.

Lozano (2009) posiciona al liderazgo que transforma, como un liderazgo innovador y conceptualiza que a un líder se lo considera innovador cuando es capaz de, además de promover proyectos nuevos, descubrir en sus equipos talentos ocultos, trabajar con transversalidad huyendo de jerarquías, diseñar objetos únicos saltando la producción, seleccionar especializaciones flexibles, liderar en forma participativa (no en soledad) ser un buen comunicador, buscar sinergias con empatía y planificar con ductilidad.

Existen distintas formas de liderar con éxito; el liderazgo audaz desde un enfoque empresarial es uno de los cuatro liderazgos estratégicos de éxito, Rothschild, (1993), si bien este enfoque tiene relación directa con la empresa y con la producción eficiente de objetos, el concepto de líder estratégico audaz puede darnos un acercamiento a las características que diferencia a un director o líder de escuela que emprende proyectos que innovan con sujetos, en contexto de gestión. Para Litwin, (2008:32) “se puede entender a la innovación educativa a toda planeación y puesta en práctica creada o inventada con el objeto de promover el mejoramiento institucional, de las prácticas de la enseñanza y/o de sus resultados”.

A partir de los estudios de Navarro (2000) comprendemos que una innovación significa la acción de innovar y su resultado, a la vez de ser el contenido de esa acción. Desde su punto de vista, la innovación no es ni descubrimiento ni invención. Este autor expresa:

“La innovación es la incorporación de algo nuevo dentro de una realidad ya existente, en cuya virtud ésta resulta modificada (...) El ingrediente de novedad que entraña la innovación es relativo, con referencia al sistema, institución, estructura o proceso educativo a que se incorpora. Las innovaciones responden a los fines de la educación y se inscriben con sentido en los contextos sociales, políticos e históricos de la vida de las instituciones. Creación, promoción del cambio y mejora son conceptos asociados a las innovaciones”, (p. 20).

Carbonel, (2001:11) define a la innovación como “una serie de intervenciones, decisiones y procesos con cierto grado de intencionalidad y sistematización que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas. Y a su vez introducir en una línea renovadora, nuevos proyectos y programas, materiales curriculares, estrategias de enseñanza y de aprendizaje, modelos didácticos y otra forma de organizar y gestionar el currículum, el centro y la dinámica del aula”.

Dicho autor plantea que a partir de estas definiciones, hay relaciones entre innovar y mejorar determinadas prácticas:

- ✓ Innovar implica intervenir, tomar decisiones, probar, experimentar con intencionalidad pedagógica.
- ✓ La innovación requiere de un análisis situado, en contextos históricos, políticos, culturales, pedagógicos que le dan significatividad.
- ✓ Hay vinculación entre los procesos de innovación y de creatividad.

Entonces, las innovaciones pueden proponer cambios locales y pequeños o cambios globales e integrales; o bien, pueden generar sin proponérselo desde un inicio efectos no buscados que promuevan cambios no esperados, por lo que no existe una linealidad entre la innovación y el cambio.

El autor citado, explica la relación entre el cambio cultural y el cambio estructural en las instituciones educativas de una manera clara cuando sostiene que:

“Sin lugar a dudas, existe una relación recíproca entre el cambio estructural y el cultural, pero es mucho más fuerte cuando los profesores y los administradores empiezan a trabajar de una forma diferente y descubren que las estructuras escolares no encajan con la nueva orientación y deben ser modificadas”, (p. 83).

Entre 2003 y 2006, el IPE-UNESCO, Sede Regional Buenos Aires desempeñó la Coordinación Regional del Proyecto INTEGRA, un proyecto de demostración del programa @lis, financiado por la Unión Europea, para la incorporación de las TIC en América Latina. Las publicaciones de esta experiencia para mejorar la capacidad de las escuelas latinoamericanas de usar, gestionar e impulsar el uso de las Tecnologías de la Información y comunicación en la docencia y la administración, arroja como uno de sus resultados la centralidad del rol del director en el proceso de cambios que conducen a la incorporación de las TIC a la institución escolar.

Aunque, cabe destacar como expresa Haughey (2006), que el director se presenta también como alumno y usuario de las TIC, como modelo a seguir para la comunidad escolar que demuestra la importancia de las TIC y que si bien es un modelo eficaz para el personal en el uso y la dirección de las TIC, no es el director necesariamente el experto en el uso de las TIC. El director puede confiar en otros miembros del personal para ayudar con la implementación y dirección de las TIC, plantear como razonable que el director busque ayuda al tomar decisiones informadas sobre las TIC, ser un líder de las TIC para apoyar a los maestros, pero este líder no tiene por qué ser el principal. Nociones de liderazgo distributivo, Hatley y Schiller (2003) y de liderazgo transformacional Dubrin, DaLGLISH y Miller, (2006) manifiestan la importancia de una relación de poder diferente de la que existe actualmente en muchas escuelas, un saber hacer de los líderes que tiene que ver con saber delegar responsabilidad, mientras se mantiene una visión clara para influir en otros, alineando la visión con los valores de la organización.

#### 2.2.4. Los usos y discursos de la utilización de las TIC en la gestión escolar

Litwin, (2005:189) enfatiza sobre la visibilización desde cada propuesta innovadora a la apropiación de las TIC y a las evidencias en relación al sentido de las tecnologías y las formas de vincularse a ellas, teniendo presente la importancia del conocimiento y los procesos de apropiación que inducen a construcciones que les son propias:

“Los usos de la tecnología infieren a las oportunidades de aprender a través de la experiencia, de “utilizar” la tecnología, de aprender “con” la tecnología y de “apropiarse” de las tecnologías para ser parte e interactuar activamente en un proyecto determinado”, (p. 190).

Enfoques orientados al desarrollo de competencias metodológicas fundamentales como el aprender a aprender y al concepto que nos lleva a entender, el pasaje de las TIC, Tecnologías de la información y la Comunicación a las TAC, Tecnologías del Aprendizaje y del Conocimiento, y también comprender al pasaje de las TAC a las TEP como ya se ha expresado anteriormente, que son las Tecnologías para el empoderamiento y la participación, que sostienen y argumentan los usos en proyectos contruidos con sentido.

Discursos refiere a las subjetividades que generan estas apropiaciones que se expresan a través del lenguaje contextualizado, discursos que guían las formas de pensamiento y los juicios valorativos, las inquietudes, percepciones y argumentaciones de los procesos, de los supuestos pedagógicos e ideológicos explícitos o implícitos sobre las implicancias y sus efectos (Hass, 1996:166).

Vygotsky, (1987) hace referencia al lenguaje, reconociendo la interdependencia y la influencia del lenguaje con el pensamiento. Esta influencia marca el camino que el autor marca para realizar investigaciones y lecturas para demostrar que existen cambios cualitativos, como el lenguaje, que transforman el actuar del hombre en su cotidianidad sin la necesidad de estímulos tangibles. También lo hace en relación a los significados y la internalización de los procesos psicológicos superiores, que permite la construcción de los significados, el ser humano adquiere la capacidad de crear estímulos artificiales que pasan a ser causas inmediatas de la conducta, es el signo con el respectivo significado lo que se convierte en fuente y guía para la acción. De esta forma, el ser humano puede tomar cada vez mayor independencia de las determinaciones impuestas, su acción se descontextualiza subordinándose cada vez más a los significados que él

mismo construye y reconstruye en constante relación con los otros. “La regla que rige el lenguaje interiorizado es el predominio del sentido sobre el significado, de la oración sobre la palabra y del contexto sobre la oración” (Vygotsky, 1987:189)”. Asimismo Bruner,(1998<sup>a</sup>:76) avanza en la comprensión de los significados como construcciones consensuadas entre el hombre y la cultura en la que se halla inmerso, Y Gergen, (2006) resalta la importancia del sentido orientación, que depende del contexto, cuya función es favorecer la inclusión, ya que en la medida que se construyen, deconstruyen y co-construyen en la relación, cualquier tipo de significado es válido, por lo que favorece la construcción del sentido y mantiene unida a la comunidad .

Sobre usos y discursos de las TIC la gestión escolar Meyer Aguilera, (2007) reveló que el uso de recursos TIC está fundamentalmente focalizado en documentar, recolectar datos y digitalizar información, que solo lo utilizan para cumplir con las autoridades y padres sobre los desempeños y logros de aprendizaje de los estudiantes. Asimismo el estudio evidencia la necesidad de autoevaluarse como institución en sus prácticas diarias, para que las TIC aporten eficiencia en la gestión escolar.<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> <http://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article1197>. Recuperado en agosto de 2017.

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA DE TRABAJO

Interpretar a los directores/coordinadores de escuelas con sus trayectorias y proyectos de innovación.

#### **3.1. Consideraciones epistemológicas**

En el orden de las ciencias sociales la realidad no es meramente una serie de fenómenos que pueden ser conocidos, sino una construcción social. Ello supone una mirada sobre el conocimiento íntimamente ligada a la noción de proceso, Berger y Luckmann, (1968) plantean una metodología de la investigación que entiende a la realidad como subjetiva, múltiple y definida históricamente en un lugar y momento determinado, por lo que no puede ser aprehendida como algo externo al investigador. No hay una separación estricta entre el investigador y el objeto de conocimiento, existe interdependencia de ambos en el proceso de conocimiento. En este sentido la investigación está centrada en cómo las personas comprenden los significados de los eventos de los de los que son parte Patton, (1990). Para ello no se buscó explicar fenómenos en términos de causalidad, sino de interpretar el significado que los actores le imprimen, teniendo en cuenta sus intenciones, motivaciones, expectativas o creencias. (Pensamiento hermenéutico). Se atribuye importancia cómo piensan los actores sociales y como reflexionan sobre su forma de actuar, para entender lo que ocurre a partir del sentido que los mismos sujetos le asignan dentro de su contexto. Se habla, entonces, de una hermenéutica doble, dado que desde un marco de referencia que posiciona al investigador de una manera particular ante los fenómenos estudiados, se toma los significados que cada actor le atribuye a sus acciones y realizan una lectura propia.

La tarea como investigador, se desarrolla desde el interaccionismo simbólico, dentro del mismo contexto que se desea conocer y se asume, además, que dentro de la investigación se incluye la interacción porque es la que permite comprender y construir conocimiento. Una investigación de este tipo en el ámbito de la educación, admite la búsqueda de los significados que los propios actores otorgan a sus experiencias como miembros o integrantes de una institución particular, porque dentro de una escuela, se suponen creencias. En estos procesos reflexivos es donde las creencias, teorías implícitas y otras formas de pensamiento interactúan con las condiciones contextuales,



para configurar las acciones que se cristalizan en la escuela. Salazar, (2005). En esta dirección es como el estudio se propuso conocer las ópticas de los líderes de escuela en referencia a lo que se investiga y las relaciones que se interpretan de las mismas. Si se analiza el fenómeno desde la perspectiva de los líderes también se requiere necesariamente indagar sobre cómo perciben lo que llevan a cabo y el contexto. Brown y McIntyre, (1993). Esta investigación se propuso descubrir cuestiones relevantes acerca de lo que ocurre en los procesos de incorporación de TIC en la gestión, por lo que no se centró la tarea investigadora en verificar hechos sino en la emergencia de teoría

A continuación se describen las herramientas de recolección de datos y los procedimientos para su análisis que se han utilizado.

### **3.2. La metodología cualitativa**

Por tratarse de fenómenos sociales y de objetivos que pretenden la interpretación de los discursos y de los usos de las tecnologías, esta investigación se encuadra dentro de lo que se denomina investigación cualitativa, conceptualizándola como una red desde donde mirar el mundo, una complejidad que la caracteriza, abordarla desde sus atributos de complejidad. Taylor y Bogan (1986:32) sostienen que “un buen estudio cualitativo combina una comprensión en profundidad del escenario particular estudiado con intelecciones teóricas generales que trascienden ese tipo particular de escenario”.

Es un proceso de indagación, de descubrimiento y de acceso a una nueva comprensión de un fenómeno social específico.

El enfoque metodológico dentro de la metodología cualitativa que se utilizó es el método comparativo constante de Glaser y Strauss según el cual se estudió una muestra en relación con criterios teóricos hasta que dicha muestra saturó y dio cuenta de las tendencias que permitió una reconstrucción analítica desde lo que los autores denominan teoría fundada. La teoría fundada implica una interconexión entre la empírea y la teoría a través de un sistema categorial en el cual los datos dialogan con una interpretación conceptual.

Se generó teoría sobre la base de los puntos en común de los datos recolectados, para concluir con conceptos interrelacionados y no con enumeración de temas. Strauss y

Corvin, (1990) sostienen la idea de generar teoría a partir de los datos que se recolectan durante el proceso de investigación y a la vez interrelacionarlos para seguir investigando.

La investigación tiene su punto de partida en la problematización de la realidad, y es a partir del inter juego entre la teoría y la práctica de donde se genera conocimiento científico. El ir y venir, de la teoría a la empírea es lo que permitió ir dando estos saltos conceptuales que al finalizar este proceso de investigación constituyó la “nueva teoría” sustentada desde la base empírica.

Glaser y Strauss (1967/1999) plantean que cada incidente puede compararse con otros por sus propiedades o dimensiones para encontrar similitudes y diferencias, para determinar las categorías. Cuando las categorías o el sistema de categorías no dan más cuenta de rasgos preponderantes, satura, esto significa que por más que se continúe ampliando el muestreo, las evidencias serán las mismas. La instancia de saturación indica que la información que se obtiene no modifica las propiedades de las categorías ni sus relaciones.

A continuación se describen las herramientas de recolección de datos y los procedimientos para su análisis que se han utilizado.

### **3.3 Selección del contexto y de los entrevistados**

Para la investigación se elaboró una muestra intencional que consistió en la selección de líderes de proyectos novedosos que se apropiaron de TIC para la gestión de escuela.

Los criterios de selección utilizados se centraron en las siguientes connotaciones:

- a) Líderes de proyectos de escuela de niveles educativos de educación formal: inicial, primario, medio y superior.
- b) Líderes de escuelas reconocidas por enfoques que superan formatos tradicionales de escuela que utilizan TIC para gestionar y/o enseñar.
- c) Líderes de escuela con experiencia en la gestión de cargos directivos y/o de coordinación.
- d) Líderes con proyectos reconocidos por premios obtenidos o resultados de los alumnos.

Si bien la lista seleccionada de entrevistados en principio era más extensa, se concluyó con la séptima justamente porque a medida que se fue analizando la información y generando las categorías, más las relaciones entre las mismas, en el ir y venir de los testimonios, en las últimas entrevistas comenzó a reiterarse y a saturar la muestra.

Los entrevistados seleccionados presentan las características que se detallan a continuación:

**Entrevistado I:** Líder/directora de escuela primaria de gestión pública cuyo proyecto consiste en un instrumento colaborativo para la construcción de la trayectoria escolar de los alumnos. La escuela obtuvo el segundo puesto en la evaluación educativa en el año 2014. (<http://integrar.bue.edu.ar/integrar/blog/proyecto/informe-cualitativo-compartido-de-trayectorias-escolares/>)<sup>6</sup>.

**Entrevistado II:** Líder /coordinador de dos proyectos:

- ✓ Proyecto de una escuela media de gestión pública municipal que ofrece la preparación virtual para rendir exámenes de ingreso en escuela secundaria
- ✓ Creación de un entorno participativo para el sistema educativo municipal, abierto a la comunidad educativa. Premio OMEP Internacional 2015. (<http://www.entramar.mvl.edu.ar/?p=17566>)<sup>7</sup>

**Entrevistado III:** Líder /director de escuela primaria de gestión privada, cuyo proyecto consiste en la utilización de material de tecnología específico para interactuar con docentes y alumnos en la enseñanza de idioma y diferentes disciplinas. ( e-bloks). Los egresados de los alumnos rinden exámenes a colegios nacionales universitarios, sin preparación previa. ([http://www.eblocks.net/es/header/about\\_positivo.php](http://www.eblocks.net/es/header/about_positivo.php)),([http://www.colegionewmodel.com.ar/institucional\\_vision.php](http://www.colegionewmodel.com.ar/institucional_vision.php))<sup>8</sup>

**Entrevistado IV:** Líder /director de la orientación TIC, de escuela media de gestión privada, cuyo proyecto organiza talleres de programación y video juegos de donde surgen nuevos emprendimientos tecnológicos. También es miembro de “Creativis”, emprendimiento comunitario para jóvenes que tiene la visión de cambiar el paradigma

---

<sup>6</sup> Datos de la red que lo sustenta: recuperado en septiembre 2017.

<https://www.youtube.com/watch?v=0HO-izzjCoI>

<sup>7</sup> Link de entorno participativo que contiene ambos proyectos. Recuperado en septiembre de 2017.

<sup>8</sup> Datos de la red que lo sustenta: Recuperado en septiembre de 2017.

de “usuario” a “creador” de la tecnología. (<http://www.lanacion.com.ar/1735297-buen-uso-de-la-computadora><http://www.creativis.com/#services> ).<sup>9</sup>

**Entrevistado V:** Líder /director de jardín de infantes y escuela primaria de gestión privada, que llevan a cabo un enfoque pedagógico internacional, sustentado por Reggio Children y Red Solare, en donde el material de tecnología, centraliza la gestión. (<http://www.redsolareargentina.com/>)<sup>10</sup>

**Entrevistado VI:** Líder /director de jardín maternal de gestión pública, que incorpora en la gestión cuadernos de comunicaciones virtuales; además de haber llevado a cabo la transformación institucional para la implementación de pedagogías específicas (<http://www.fondazionemontessori.it/1/it/eventi/congresso-internazionale>.)<sup>11</sup>

**Entrevistado VII:** Líder /coordinador de talleres de robótica y programación de un instituto de formación tecnológica.<sup>12</sup>

### 3.4 Entrevistas y análisis de material empírico

La investigación buscó conocer y analizar los usos y discursos de la utilización de la tecnología en la gestión y la innovación particularmente a través de los relatos de los entrevistados y de las evidencias online de sus proyectos innovadores. Los datos reflejados entonces se refieren a los juicios de los directores/ coordinadores de escuela entrevistados sobre cómo piensan y reflexionan sus propias trayectorias y procesos transitados en relación a los usos de las TIC.

Se utilizó la entrevista como principal herramienta para la recolección de la información, para que desde la interacción social entre el entrevistador y el entrevistado, este último logre desenterrar de la memoria parte de su vida y de su experiencia (Sautu, 2003).

---

<sup>9</sup> Artículos de diario y datos que lo sustenta. Recuperado septiembre de 2017

<sup>10</sup> Datos de la red que lo sustenta: Recuperado en septiembre de 2017

<sup>11</sup> Datos de la red que lo sustenta: Recuperado en septiembre de 2017. Primer Jardín Maternal de gestión pública con el modelo Montessori puro en Argentina. Primera institución educativa de gestión pública que lleva a cabo cuaderno de comunicación virtual por APP. <http://www.entramar.mvl.edu.ar/?p=14716> )

<sup>12</sup> Datos de la red que lo sustenta: Subido por La Nación Más Noticias: <https://www.youtube.com/watch?v=EggK9rJgRJs>. Recuperado en septiembre de 2017

Otra fuente de información utilizada fueron los entornos virtuales, sitios web y artículos de diario que dan cuenta de sus proyectos innovadores y posicionamientos institucionales, para sin desviar la mirada de esta investigación, ampliar la comprensión de lo expresado por los entrevistados. Como reconoce Vasilachis de Gialdino (2006), el análisis de cómo las personas perciben las cosas no puede ignorar la importancia de cómo las hacen.

El tipo de entrevista utilizada es sin estructurar, abierta y flexible, si bien se armó un punteo preliminar, se sostuvo la flexibilidad y la apertura necesaria para dar lugar a profundizar los temas que el propio entrevistado consideró interesante aportar en relación a lo enunciado antes de comenzar. Para validar dichos discursos y chequear coherencias, contradicciones, vacíos, etc. con los usos y sus resultados, se generó una triangulación de la información en términos de Flick (1998), para:

- a) Combinar perspectivas teóricas y metodológicas para enriquecer el análisis del objeto de la investigación

Utilizar más de una aproximación en la recolección de la información para garantizar la validez de los datos y su confiabilidad.

- b) Realizar un reconocimiento crítico del liderazgo en relación a la gestión, a partir de los tipos de pensamiento que los impulsan, los procesos por descubrir, la interacciones que llevan a cabo, las trayectorias que los caracterizan, no solo desde las entrevistas sino también desde los espacios y/o entornos participativos a disposición, documentos de diario y/o videos de los medios y/o instrumentos que utilizan en perspectiva con paradigmas vigentes.

### **3.5 Análisis, interpretación y construcción de categorías:** Enfoque metodológico: *Grounded Theory* - Método comparativo constante

Las entrevistas fueron grabadas y desgrabadas en transcripciones textuales. Mediante el análisis posterior de las desgrabaciones y de la lectura de los sitios web, se reconocieron una serie de características relativas a las visiones de los entrevistados en relación a los procesos identificados y sus formas de pensamiento con los que se conducen; se armaron las categorías de acuerdo con los pasos a seguir de dicha teoría. Se elaboró un cuadro y se identificaron palabras y párrafos textuales claves para clasificarlos según el

objetivo de investigación correspondiente. Luego se procedió a buscar las palabras y conceptos claves en común entre los entrevistados y a anticipar las posibles categorías específicas de análisis con sus cualidades, que desde su análisis interpretativo surge una parte de los resultados de esta investigación. Posteriormente se procedió a relacionar las categorías entre sí, lo que da lugar al pasaje de un segundo nivel de categorías y de interpretación, esta vez integrando toda la información para avanzar en la triangulación, posterior teorización y la totalidad de los resultados que concluye este estudio.

La triangulación de la información se lleva a cabo para responder a la pregunta de investigación desde diferentes métodos de recolección de datos: los datos obtenidos de las entrevistas, la documentación online disponible que da cuenta de los proyectos de innovación son operados para asignarles un nuevo orden conceptual, que se va comparando en sus similitudes y diferencias generando conceptualizaciones que surgen de la información empírica. La triangulación, Denzin, (1970), colabora en la combinación de dos o más fuentes, para cruzar las respuestas obtenidas para de esta manera, enriquecer el análisis del objeto de la investigación al combinar diversas perspectivas teóricas y metodológicas potenciadas por la triangulación.

Los testimonios y respuestas obtenidas, al comparar sus propiedades arrojaron similitudes y diferencias que fueron estructurando el sistema de categoría que se presenta, que saturó y determinó el stop al momento de no habilitar conseguir más evidencia que distinga lo ya adquirido, cuya riqueza caracterizó la teorización de la investigación.

### **3.6 Historia Natural de la investigación**

Desde el inicio de mi carrera docente y durante el tránsito hasta el presente de mi trayectoria profesional en política educativa tuve la preocupación y el interrogante de por qué la escuela no se transforma a la par del contexto, siendo que los alumnos necesitan cada vez más de este cambio y transformación, los docentes de dar respuestas a estas demandas y los Estados de rendir mejores cuentas por los resultados de los alumnos. En este sentido, la percepción que las tecnologías se presentan como buenos vientos para embarcarse en cambios y transformaciones y que quienes lideran las escuelas tienen las anuencias para desplegar velas y emprender nuevos rumbos, me motivó investigar tecnología e innovación a la vista de que existen proyectos

innovadores de escuela que en forma proactiva se animan a desestructurar usos y a concertar discursos en torno a la apropiación de las TIC en sus gestiones.

Estas preocupaciones se transformaron en las preguntas de investigación que dieron lugar a la bitácora de esta travesía de tesis: ¿qué motiva a líderes de escuela a incorporar TIC en sus gestiones; qué pensamientos los orientan; qué necesidades y procesos transitan; qué tic incorporan; qué beneficios les aporta?

De este modo me propuse a analizar y comprender las relaciones que surgen del análisis de las respuestas a estos interrogantes, además me interesó investigar las trayectorias de cada entrevistado para poder visualizar qué disparadores generan liderazgos innovadores.

El objetivo principal de la tesis consistió en describir y analizar las relaciones que los líderes/directores/coordinadores establecen entre los discursos y los usos de las tecnologías en la gestión escolar. Esto demandó comprender cómo piensan y se movilizan este tipo de líderes innovadores en relación con sus equipos, y cómo juega su propia trayectoria como líder que induce en la apropiación de las TIC; para ello resultó necesario analizar desde cada entrevista los discursos que los directores/coordinadores de las escuelas esgrimen así como también describir y analizar los usos que promueven desde su gestión, como interpretan las propias formas de apropiación con sus equipos y que influencia ejerce su propia trayectoria a la hora de tomar decisiones.

Como en toda travesía a veces las dificultades aparecen, como falta de viento en el momento indicado o falta de señal del “GPS” que genera incertidumbre.

Si bien la actitud y disposición de los entrevistados fueron altamente positivas, ocurrió que la agenda hubo que acomodarla en variadas oportunidades por imponderables de las gestiones que lideran los entrevistados más algunas fallas técnicas de la tecnología utilizada que complejizaron algunas desgrabaciones. Todos los entrevistados aceptaron de movida acceder a la entrevista, por lo que se fueron concretando fluidamente hasta que saturó la muestra. Si bien partí de un listado pre seleccionado inicialmente, ocurrió que durante el transcurso de tesis, la circunstancia laboral me ofreció causalmente casos muy significativos que reemplacé del listado original. De igual manera ocurrió durante las entrevistas, que la sorpresa de algunas respuestas me alentó a sostener entrevistas desestructuradas y abiertas que dieron aún más timón al tipo de investigación cualitativa. Por ejemplo me encontré con cuatro directores/coordinadores que además de

incorporar tic en su gestión estaban implementando desestructuraciones de ambientes escolares y de roles enseñantes, más allá de la utilización de las TIC, lo que dio lugar a virar por avante para ganar mejor rumbo hacia mi interrogante inicial que preguntaba si realmente alguien puede transformar estructuras pre existentes de escuela a pesar de los vientos errantes, de las rachas constantes y de las corrientes en deriva. Esta posibilidad me entusiasmó a desarrollar en un capítulo aparte las trayectorias personales de los líderes junto a sus experiencias de vida que durante las entrevistas sorprendían a ellos mismos sus propias reflexiones.

La construcción de las categorías surgieron de un trabajo muy intenso de estudio de los datos y descubrimiento de cualidades; se me presentaron algunas dificultades a la hora de organizar la información en la escritura de esta tesis, dado que sostener la perspectiva de los objetivos entre tanta información requiere constancia y análisis permanente, orzar para sostener la proa hacia el rumbo trazado en la carta para llegar al destino deseado a pesar de las variables de viento. Asimismo, una vez arribada a puerto quedé con las ganas de transcurrido un tiempo, volver a soltar amarras para analizar que sucede con estos mismos líderes en el futuro y con sus proyectos iniciados, es decir analizar la continuidad del desarrollo personal de los líderes en relación a las TIC y analizar la sustentabilidad de sus proyectos en “la escuela” que sabemos por experiencia, que a pesar del paso del tiempo tracciona hacia lo naturalizado.

## CAPÍTULO 4



## RESULTADOS

Relación entre discursos y usos de las TIC en la gestión de la escuela desde la perspectiva de directores/coordinadores con liderazgos que se caracterizan por innovar y transformar la institución.

### **4.1. Concepciones generales de liderazgo, gestión e innovación**

La perspectiva de la gestión institucional remite la mirada sobre la utilización de medios tecnológicos para la administración escolar, la comunicación e interacción, la obtención de la información para la gestión y sistematización de la información así como también los discursos que giran en torno a ellas, de la comprensión de los “significados”. Bruner, (1998b) que nos lleva a comprender al hombre como un ser cultural que construye y deconstruye los significados para asimilar su realidad, al relacionarse el mundo interno del hombre (creencias y deseos) con el mundo fuera del hombre que es la cultura le permiten transformar sus creencias, sus acciones y su entorno en forma paralela; este es, de igual manera, uno de los supuestos básicos del constructivismo.

Se analiza entonces desde estas premisas los siguientes puntos:

- ✓ La concepción de liderazgo desde la óptica de los entrevistados
- ✓ Concepción de gestión desde la óptica de los entrevistados
- ✓ Concepción de innovación desde la óptica de los entrevistados
- ✓ El lugar de las TIC en la innovación desde la óptica de los entrevistados
- ✓ Proyectos innovadores y herramientas que llevan a cabo y utilizan respectivamente, los entrevistados.

Desde esta visión se relevan sus perspectivas, para a partir de los resultados, realizar las relaciones que surgen, con el propósito de dimensionar desde los discursos los fenómenos que conducen a los usos en la utilización de los TIC en la gestión de proyectos innovadores con TIC.

#### 4.1.1 Concepción de liderazgo desde la óptica de un director/coordinador.

Para introducir la investigación en gestión institucional se ha seleccionado la opción de investigar desde la perspectiva de líderes de organizaciones escolares que se diferencian

por sus proyectos innovadores, desde la comprensión que junto a un líder emprendedor hay un equipo que se fusiona en una gestión inteligente.

Senge, (1999:21) aporta el concepto de organización inteligente que está abierta al aprendizaje, que es capaz de sobreponerse a las dificultades, reconocer amenazas y descubrir oportunidades, de abandonar el modelo autoritario de control, y de dominar determinadas disciplinas: el pensamiento sistémico, marco conceptual que integra teoría y la práctica, el dominio personal que permite ver la realidad objetivamente, los modelos mentales (generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar), la construcción de una visión compartida (valores, misión y metas claras) y el aprendizaje en equipo (pensamiento conjunto).

Entre los directores/coordinadores entrevistados un primer grupo concibe y fortalece este concepto y avanzan en incluir el liderazgo “al equipo”.

*“Yo creo que son los equipos que lideran, me da la impresión que una individualidad no puede hacer una diferencia, y que lo importante es conformar equipos que lideren, no sujetos aislados”. (Entrevistado I)*

También en considerar la posibilidad de pensar en varios equipos dentro de uno con, a su vez, varios líderes:

*“A través de micro espacios que la escuela le pude ofrecer, para trabajar en pequeños grupos en grandes grupos, en subgrupos, digamos, depende la temática con la que están trabajando. Esto implica una gran capacidad de que dentro de la escuela haya muchos líderes. Que el liderazgo no sea solamente de una persona, que el liderazgo sea un liderazgo compartido y colectivo, y que todos se potencien para sostener un proyecto educativo.”(Entrevistado V)*

Los líderes entrevistados destacan que en la construcción de una visión conjunta es muy importante la escucha del otro en los contextos de trabajo:

*“La misión también se hace escuchando y leyendo el contexto, entonces para mí la característica principal es escuchar y a partir de eso sinergizar con la gente y después motivar y dar libertad a partir de haber visto un camino por dónde ir.”(Entrevistado II)*

Además, enfatizan que en los procesos de construcción de un proyecto es **sustancial el tipo de trato:**

*“La idea es formando un equipo con quien te ponen en un lugar y con quienes están con vos, porque me parece que esto de que trato, de que me traten a mi como yo quiero tratar a los demás.” “Primero tener sensibilidad, segundo lugar realmente una fuerte vocación, el colegio no es empresa, uno no lo hace para ser millonario, uno lo hace para destacarse, para hacer con los chicos una diferencia” (Entrevistado III)*

Y el valor de la dedicación constructiva de trabajo:

*“...tiene que tener, una mirada muy amplia, una escucha de aquello que sucede una cantidad de tiempo también dedicado a trabajar con ese equipo. (Entrevistado II)*

Aguerrondo y otros (2002) sostienen la importancia de un buen líder dentro de una escuela para gestionar proyectos educativos inteligentes y potencia el concepto de liderazgo estratégico, que lo diferencia del resto por la capacidad del director para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución, que lo llevan a establecer acuerdos básicos con el resto de la comunidad educativa en torno del sentido de la escuela.

El liderazgo estratégico toma como puntos de referencia la planificación estratégica y la planificación situacional las que, entre otros aspectos, rescatan la importancia de generar en el colectivo institucional la necesidad de iniciar procesos de mejora o transformación, que surgen del diagnóstico de una situación problema. El Liderazgo estratégico lleva a planificar avances sucesivos sobre la base de metas para el corto y mediano plazo, a partir de una propuesta de trabajo coordinada que permita reducir la incertidumbre y los esfuerzos aislados, a construir una identidad colectiva a partir de la puesta en marcha de propuestas de trabajo compartidas, a jerarquizar la información oportuna y relevante para la toma de decisiones. Promover la dimensión estratégica del liderazgo permite al director desarrollar y fortalecer en el ámbito institucional las capacidades de autoevaluación y regulación interna, sustentadas en mecanismos de evaluación e información que orientan hacia dónde se quiere llegar, para qué y por qué se requiere de la acción (Vázquez, 1999).

En este sentido, y desde uno de los interrogantes de esta tesis, de cómo piensan este tipo de líderes, de las entrevistas surge una imagen interesante que refiere a “pensamiento proyectual” que tiene que ver con partir de una hipótesis de lo que se piensa que va a suceder, trabajar con lo que sucede, y volver a entrar en la hipótesis para continuar, más adelante se desarrollará el concepto con mayor amplitud.

*“Uno va buscando distintos materiales de acuerdo al proyecto de trabajo. Esto implica un pensamiento proyectual del maestro en relación a las hipótesis que piensa que va a suceder, después el trabajo de lo que sucede y después la retroalimentación para continuar. (Entrevistado V)*

Hace unos años Harvard Business Review eligió a Steve Jobs como el CEO (*chiefexecutiveofficer*) de mejor rendimiento en el mundo. El paladín de Apple, Jobs (2012), cuya fuerza de liderazgo lo destacó en estos tiempos nos dejó en sus relatos en entrevistas que le han realizado antes de morir, el planteo que “la innovación es lo que distingue a un líder de los demás.”<sup>13</sup> Expresa que los líderes audaces son generalmente los fundadores o creadores de una institución o compañía porque poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables. Son personas que apuestan su patrimonio y reputación personal al éxito de los cambios significativos que realizan en el modo en que operan sus organizaciones. Muchas veces crean productos, servicios o causas que de otra manera no hubieran existido. Explica que ha convertido Apple en la mayor organización de emprendedores y creativos del mundo a través de la práctica del liderazgo distribuido, la colaboración y la creatividad.

En este sentido, la emocionalidad aparece en las entrevistas pero como un componente sostenible del pensamiento proyectual anteriormente mencionado:

*“Para sostener el liderazgo en el tiempo, lo que encontré es que haciéndonos cargo de pequeños proyectos podemos ir sosteniendo como una emoción positiva en el equipo”.*  
*(Entrevistado I)*

Y también como componente primordial de la emocionalidad, la pasión:

*“Yo creo que la llave está en la pasión. Para mí está en la pasión de los docentes, pero está en darle a los chicos la posibilidad de descubrir su pasión, abrazarla e ir para ese lado.”(Entrevistado II)*

Aunque Fullan (2016:87) expresa que para provocar cambios las emociones pueden influir positivamente siempre y cuando se tenga las destrezas necesarias, “*la pasión sin destreza es peligrosa*”, dominio y pasión: apoyo mutuo, y dentro de las destrezas

---

<sup>13</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=NH3iadZt6KY>

enumera siete competencias necesarias que todo líder tiene que reforzar para desafiar el statu quo, reforzar la confianza mediante comunicaciones y expectativas claras, crear un plan común para el éxito, centrar al equipo por encima del yo, tener un sentido de urgencia de resultados sostenibles, comprometerse a la mejora continua del yo, construir redes, y establecer colaboraciones externas.

Estos conceptos se reflejan y sostienen en las distintas entrevistas.

*“Un buen líder tiene que tener, desde mi punto de vista, una posición de aprendizaje continuo y estar a la búsqueda y tener una buena selección de aquello que aparece, porque bueno, hay tanto...” (Entrevistado II)*

En resumen, las prácticas de liderazgo distribuido en equipo que implica desde la dedicación constructiva del trabajo y una visión conjunta, escuchar atentamente al otro con buen trato; aceptar y delegar funciones en otros líderes ; formas de pensamiento atípicos como el proyectual; generar emociones positivas y pasión a la vez de las destrezas necesarias, son las cualidades que surgen sobre la concepción de liderazgo en los discursos de cada entrevistado, para realizar las relaciones con los usos de las TIC en las gestiones que marcan diferencias y desestructuran supuestos naturalizados.

#### 4.1.2 Concepción de gestión desde la óptica de un director/coordinador

Tal como sostiene Schein, (2004:34) sobre las creencias compartidas que caracterizan la cultura institucional que se construyen y se incorporan para solucionar problemas y se transmiten a los nuevos miembros que ingresan, en la gestión escolar; también cobra relevancia tener presente la existencia de una “cultura escolar” que supera las particularidades de las distintas instituciones y se manifiesta porque persisten interacciones que estructuran la escuela como la distribución del ambiente físico, las formas de actuar y los discursos. Anderson y Blase (1987). Para este autor los principios y prácticas educacionales se repiten de escuela en escuela, pone de manifiesto que un discurso o dispositivo pedagógico ordena, posiciona y guía la transformación. El modelo del discurso pedagógico de Bernstein (1990a) sostiene que los principios que conforman la práctica comunicativa especializada son la característica distintiva de la actividad central de la escuela, las relaciones de transmisión-adquisición. En relación con estas premisas, en las entrevistas surge como hallazgo, la necesidad de apertura a cuestionamientos de los supuestos establecidos:

*“Animarse a cuestionar cosas, bueno esto tiene que ser así, y cuando ves que la estructura no está funcionando decís “¿Por qué tiene que ser así? ¿Por qué el horario del recreo es a las 9? ¿Por qué entramos por esta puerta? ¿Por qué en el aula y no en la biblioteca o en el patio? ¿Por qué?”. No perder por ahí esto de los 4 o 5 años de “¿Y por qué?”. Y no vale el “Porque siempre se hizo así”*

*(Entrevistado II)*

Para Foucault (1991:128), un dispositivo es:

Un conjunto decididamente heterogéneo que comprende discursos, instituciones, instalaciones arquitectónicas, decisiones reglamentarias, leyes, medidas administrativas, enunciados científicos, proposiciones morales, filosóficas, filantrópicas; en resumen: los elementos del dispositivo pertenece tanto a lo dicho como a lo no dicho. El dispositivo es la red que puede establecerse entre estos elementos.

Asimismo Vincet y Lahire, (2001:35) sostienen que hay elementos permanentes que hacen a la realidad de la escuela y que significan la historia de épocas y formaciones sociales de donde surgen. Por lo descripto anteriormente podemos pensar a la escuela como unidad entre unidades que comparten distintas características pero que se diferencian por su particularidad.

De los discursos de las entrevistas emerge que la particularidad de cada escuela la puede generar la escucha y apertura a la crítica y a lo nuevo por venir, que gestionar concibe la acción de superar los hábitos de dominar inercias.

*“Hay cosas que están como muy establecidas y necesitamos poder generar movimientos que las puedan modificar para crecer” (Entrevistado II)*

De igual manera, a la hora de mediar la gestión con la tecnología:

*“Tenemos mucha tecnología y los docentes que tenemos, no quiero decir todos, no la pueden usar, no la pueden aprovechar, no saben unir tecnologías con prácticas de enseñanza. Necesitamos unir todo eso en un paquete para poder adelantarnos a lo que está sucediendo” (Entrevistado II)*

De los testimonios acerca de la concepción de gestión, además de lo que postulan los autores presentados, surge la importancia de la escucha y apertura necesaria para gestionar algunos cambios; el empuje e impronta por cuestionar estructuras y la tendencia a desenmascarar dispositivos y particularidades de cada escuela; que

analógicamente es lo que genera el avance tecnológico con las sociedades de cada época y por lo que algunos paradigmas se enfrentan con los discursos de los entrevistados que aportan las relaciones que busca esta tesis. Jaque mate entre el común de las estructuras naturalizadas de escuela que pareciera no aceptan formatos alternativos frente a las TIC y los proyectos con equipos audaces que se atreven. En el capítulo quinto, se desarrolla con precisión la relación que existe entre la actitud de cuestionar supuestos establecidos y las tendencias a desestructurar dispositivos, con las trayectorias personales de estos líderes innovadores que se prestaron a la muestra.

#### 4.1.3 Concepción de innovación desde la óptica de un director/coordinador

Tal como se menciona en el marco teórico la innovación se comprende como una acción que tiene un resultado que a la vez es el propio contenido, que no descubre ni inventa sino que incorpora algo nuevo a una realidad que existe en un contexto determinado, por lo que intervenir, decidir y proceder intencionalmente y sistemáticamente pueden modificar actitudes, ideas, modelos y prácticas pedagógicas que interpelan formas y gramáticas escolares. Fullan (2016:99) insiste en que es importante interpretar lo que los actores sienten frente al cambio y reconocer qué hace que realmente que la institución cambie, desde esta perspectiva para que una innovación genere cambio, transformación de las prácticas, deben darse por lo menos algunas condiciones:

- ✓ la inclusión de nuevos materiales o tecnologías;
- ✓ la introducción de enfoques pedagógicos diferentes (en las estrategias, propuesta de actividades, etc.);
- ✓ cambio en las creencias que sostienen los docentes y la institución entera respecto de sus prácticas (una modificación del *status quo*). El cambio en las creencias (lo que la gente hace y piensa) supone la necesidad de comprender los programas y las políticas educativas en profundidad; sus impactos en el sistema educativo; cuándo logran desestructurar y cuándo son modificaciones efímeras que disfrazan la realidad. Para que, además, dichos cambios sean sostenibles deben poder adecuarse a un contexto de cambio permanente; a una formación continua del profesorado; la mediación del profesorado es fundamental para que una innovación produzca cambio y para ello, este autor insiste en la formación a

través de comunidades o redes; la necesidad de rendir cuentas y el compromiso en obtener resultados a corto y largo plazo.

La base teórica expuesta y los discursos de los líderes de la muestra sostienen estas premisas, aunque algunos de ellos también las potencian, agregándole a la innovación un valor poderoso en el mundo educativo, porque de acuerdo a sus locuciones, se requiere audacia para dar el paso empírico.

*“Innovación es un concepto casi como revolucionario en educación. Es como que no se puede hablar de una innovación a medias, la innovación ocurre o no ocurre. Y hay que tomar valor, mucho valor, porque a veces bueno, las propuestas son muy impactantes, muy interesantes y el problema está en saltar a la práctica” (entrevistado VI)*

De las entrevistas surge, también, que el “tiempo” se posiciona como un valor muy importante a la hora de hablar de innovación, dado que habilita o no a la oportunidad y motiva o no según lo que celebra el contexto:

*“Innovación, es todo aquello que impacta, como diría Fidel Moccio, que está justo en el momento concreto, hay innovaciones de tantos años atrás, tiene que ser justo en el momento propicio, en el contexto propicio y sobre todo que, las personas también le den la puesta en valor de que eso es algo realmente innovativo.” (Entrevistado V)*

De la concepción de innovación surge, entonces, la cualidad del tiempo en el contexto como valor preponderante en relación con las gestiones que innovan con proyectos en ambientes virtuales; es decir, los líderes infieren en sus discursos que la ocasión de innovar se las otorga las posibilidades que el contexto habilita como tiempo oportuno para ser aceptados.

#### 4.1.4 Lugar de las TIC en la innovación

Esta categoría es la que obra como el disparador de la esperanza a la hora de pensar en las probabilidades que tiene la escuela para prosperar en modelos alternativos; dado que las tecnologías de la información y la comunicación podrían ser el augurio de oportunidad de reconstrucción.

En este sentido los proyectos que hemos reconocido como innovadores de la muestra y sus entornos virtuales nos abren camino a pensar la escuela superando la idea de



claustro estático en donde se congrega el alumnado para impartir conocimiento. Los entornos virtuales que los líderes entrevistados aportaron, desde sus distintas formas, ofrecen la ocasión de comprender y desentrañar el significado de cada uno de los discursos, dado que dan cuenta concreta de los usos de las Tic y de los pasos hacia modelos alternativos de gestión en lo que refiere a dinámicas de comunicación, relaciones e intercambio de información y experiencias de cada comunidad educativa.

En esta dirección, de las entrevistas y de la observación de los entornos aportados, surge con fuerza recurrente y con protagonismo la noción de ambiente y espacio con connotaciones a tener en cuenta:

- ✓ El ambiente como ambiente en sí mismo y/o como entornos virtuales armados especialmente.

*“En la gestión en realidad nosotros ya no hablamos solamente de tecnología si no que hablamos de un ambiente virtual.”(Entrevistado II)*

- ✓ La relación entre el ambiente y las imágenes que en la virtualidad son protagonistas:

*“Las imágenes virtuales también dan pauta de una relectura de un modo de pensamiento de la escuela. “(Entrevistado V).*

- ✓ El ambiente como entorno que motiva:

*“El equipo tiene que tener un entorno, creativo y un entorno que contagie. Si todos nos contagiamos en ese proceso innovativo, seguramente cada uno de los preciosos maestros, que componen la comunidad de cualquier escuela, se van a sentir cada uno muy innovadores. Y eso va a repercutir en lo más grande. De lo pequeño se va a volver más amplio. “(Entrevistado IV)*

- ✓ El ambiente como entorno que genera encuentros formadores, de estudio, de investigación en relación al proyecto de escuela con estilos de gestión y pedagogías alternativas.<sup>14</sup>

- ✓ El ambiente que genera redes formales, inclusive de alcance internacional: networks.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.redsolareargentina.com/cursos.php>. Recuperado en octubre de 2017.

- ✓ Ambientes que construyen comunidades de aprendizaje entre alumnos, docentes, escuelas y en algunos casos con sociedades afines, para intercambiar experiencias.<sup>16</sup>
- ✓ El ambiente virtual como nueva forma para relacionarse y comunicarse:

*“Si... pudimos ir más allá, bueno después el municipio implementó el cuaderno de comunicado virtual, del que también fuimos prueba piloto. Es un instrumento y una herramienta que optimiza tiempo, que optimiza los tiempos y que además que le saca también toda este almidonamiento a la comunicación. ¿No? Como que se establecieron no solo desde lo operativo. ¿qué nos sucedió? que las familias por ahí se enteraban de cuestiones, si se podían hacer intercambios mucho más fluidos que el esperar que llegue el cuaderno tradicional a la casa y que la familia lo lea, se notifique y se entere. Como que había cuestiones de dinámica y de operatividad que se resolvían...”*

*(Entrevistado VI)*

En suma, los ambientes y entornos virtuales que involucran a las TIC en los proyectos de los líderes abordados, cobran vital importancia, se presentan como motivadores de gestiones que innovan con nuevas propuestas para comunicar, relacionarse, formarse e interactuar en red, en donde la imagen adquiere protagonismo. Más adelante, se abordarán estas nociones para relacionarlas con las del mundo del diseño, en el análisis de las relaciones entre liderazgo y gestión, desde el concepto “pensamiento proyectual” que ha surgido como cualidad significativa y nueva representación de pensamiento a tener en cuenta en las gestiones con tendencias a la innovación.

#### 4.1.5 Proyectos innovadores y herramientas

La selección de la muestra que se compone por proyectos innovadores generados por líderes, arroja información común significativa del para qué eligen determinadas herramientas tecnológicas y cuáles. Las mismas se presentan en los *cuadros I y II*, a modo de descripción de acuerdo al análisis realizado de las entrevistas:

---

<sup>15</sup> [http://www.redsolareargentina.com/children\\_and\\_network.html](http://www.redsolareargentina.com/children_and_network.html). Recuperado en octubre de 2017.

<sup>16</sup> <http://campus.ort.edu.ar/aprendizajesolidario>. Recuperado en octubre de 2017.

## El “para qué” de las TIC en la gestión escolar

Los utilizan para generar ambientes motivantes
Los utilizan porque les da placer (lúdicos)
Los utilizan porque les simplifica la tarea.
Los utilizan para comunicarse y relacionarse.
Los utilizan para generar testimonios, para entrar y salir de las experiencias de los otros
Los utilizan para sostener los proyectos en el tiempo.
Los utilizan para generar registros.
Los utilizan para aprender.
Los utilizan para gestionar lo administrativo con menor tiempo y esfuerzo.
Los utilizan para desarrollar proyectos que los conducen al cumplimiento de los objetivos.
Los utilizan para generar equidad de oportunidades

Cuadro I: Elaboración propia.

Entre las herramientas que esgrimen utilizar, no solo mencionan los entornos participativos ya enunciados y ambientes virtuales , sino también redes sociales conocidas como Facebook, Instagram, Twitter, Google Apps , Microsoft, WhatsApp, videos, nube , registros fotográficos, video juegos, robótica y workshop de materiales específicos En algunos casos afirman necesitar conexión a internet, en otros no.

A continuación se presentan los proyectos de gestión innovadores y/o modelos alternativos de escuela, con los componentes que los caracteriza:

### **Proyectos de la muestra: componentes que los caracterizan**

Entornos participativos relacionales y testimoniales.
Cuadernos de comunicación virtual para con las familias.
Informe de alumnos online: Revisión de las prácticas pedagógicas.
Recurso educativo e-block (para el aprendizaje de idioma y diferentes disciplinas que consiste en la combinación de bloques con actividades lúdicas digitales)
Talleres de video juegos
Talleres de robótica
Talleres 3D
Preparación académica online.
Talleres para proyectos de atelier (consiste en un conjunto de materiales exploratorios que conducen a la generación de proyectos individuales y grupales, como mesa de luz y sombra, triángulos de luz, construcciones con let, composiciones, etc.).

Cuadro II: Elaboración propia

## 4.2 Relaciones de los discursos con las tecnologías

Las categorías construidas y presentadas anteriormente, para analizar las relaciones que los directores/coordinadores establecen entre los discursos y los usos de las tecnologías en la gestión escolar, aportaron la oportunidad de relacionarlas entre sí, para de esta forma avanzar desde sus postulaciones y los paradigmas actuales, en la identificación de posibles elementos que conducen a generar proyectos innovadores con TIC. Ante este proceso relación y análisis, han surgido nuevas categorías producto de la interrelación entre las siguientes dimensiones de análisis:

- ✓ Relaciones entre liderazgo y gestión.
- ✓ Relación entre discursos y liderazgos.

- ✓ La inclusión de tecnologías para la gestión.
- ✓ Relación de liderazgo con innovación.
- ✓ Trayectoria/recorrido personal de un líder (capítulo cinco).

El siguiente gráfico visualiza la propuesta de investigación y resume en forma gráfica las categorías de análisis que se han estructurado:

### Discursos y usos de TIC en la gestión escolar

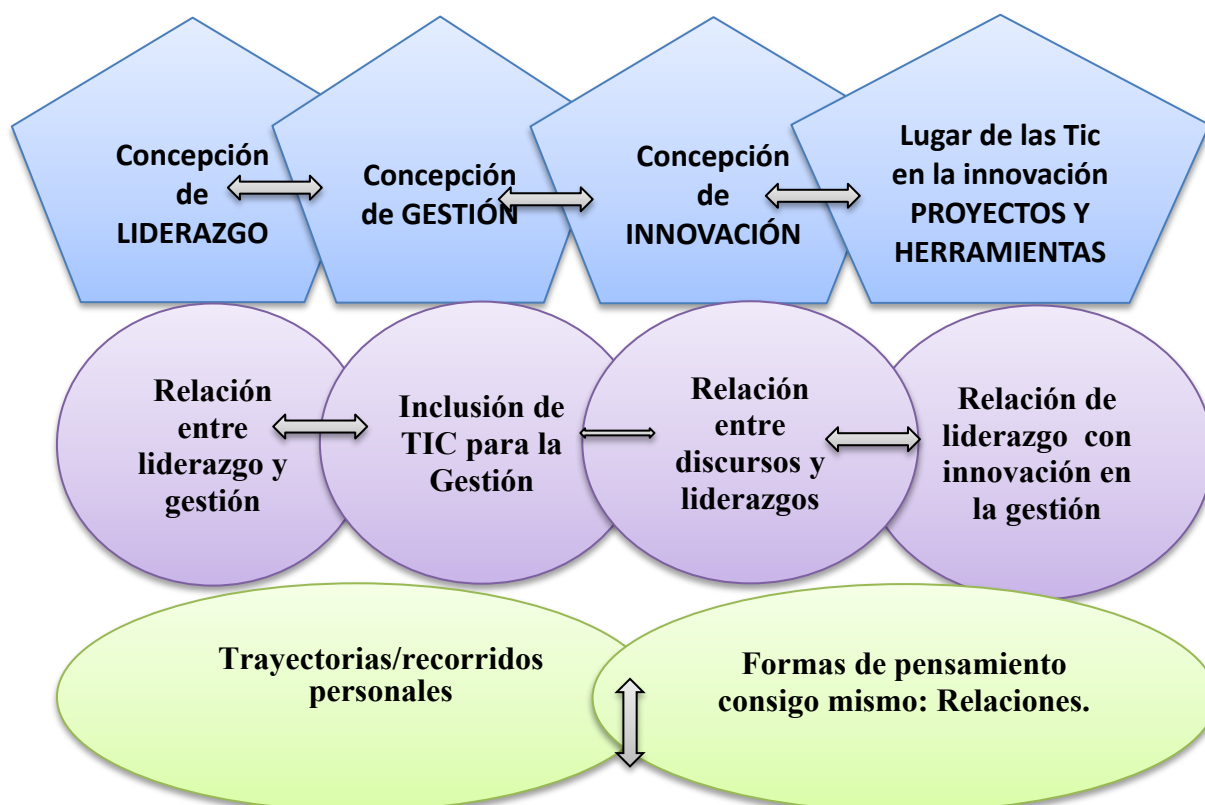


Grafico I: Elaboración propia.

#### 4.2.1 Relación entre liderazgo y gestión

En esta relación partimos de la importancia del equipo que cada uno lidera y de los equipos que lideran proyectos, como ya se ha desarrollado anteriormente en relación a la teoría preexistente. No desde el tipo de conformación o características de sus integrantes, dado que en las escuelas por lo general los equipos no se eligen, sino de la forma de abordar el trabajo, las relaciones interpersonales y oportunidades de escucha entre los mismos, las emociones positivas y destrezas, el modo pensamiento que los rige, cualidades que han surgido en el análisis anterior desde las concepciones sobre liderazgos y gestión. Blejmar, (2009) en su libro “Hacer que las cosas sucedan”, escribe

acerca del poder de la palabra plena y sus tres requerimientos: la intencionalidad de contribución, el escenario requerido y la competencia comunicativa de un líder para mantenerse al servicio de las buenas relaciones, lograr calidad y eficacia en las conversaciones y generar red de compromisos.

Este autor, enaltece la importancia de cumplir promesas, mediar los juicios de valor y las declaraciones y conversaciones para generar confianza, evitar confusiones y crear realidades, justamente posiciona al “poder de la palabra plena” como uno de los factores que conduce hacia los logros buscados.

#### 4.2.1.1 Liderazgo en equipo: gestión de proyectos con tecnología

Cómo ya se ha descrito, entre los discursos de los líderes innovadores entrevistados se encuentra que muchos de ellos esgrimen que no es un líder que lidera un equipo, sino que son los equipos los que lideran un proyecto, se reconocen como parte hacedor e integrante del equipo. Las tecnologías justamente llegan a facilitar y entusiasmar la gestión del proyecto cuya esencia está en el mismo proyecto y no en la tecnología en sí misma.

*“La tecnología acerca mucho más a la personas, destruye paredes, trae equidad, acorta distancias, rompe horarios, desestructura- facilita la comunicación, la participación.” (Entrevistado II)*

Las Tic sinergizan el proyecto a la vez que son parte:

*“y el docente le ve valor cuando la tecnología en vez de ser un obstáculo, una carga más, una planificación más que tiene que hacer, es algo que le soluciona, que le allana problemas.” (Entrevistado III)*

Así como también le generan una luz particular que hacen interesante al proyecto:

*“Muchas veces las TIC contribuyen a apropiarse de proyectos que en otros tiempos no se abordaban por la dimensión de trabajo que implicaba.” (Entrevistado I)*

Aunque, se requieren saberes específicos para el hacer con tecnología en equipo, es decir desarrollar determinadas capacidades:

*“Hubo que armar todo un aprendizaje de equipo como para poder trabajar en computación.” (Entrevistado I)*

Y a su vez, estas capacidades mencionadas, surgen a partir de una necesidad:

*“Bueno, no hizo falta mucho tiempo. En cuanto las maestras se sentaron y pusieron algunos chicos, después de haber leído noticias, cómo se manejaban en los bloques veían la imagen y como se construía la palabra de esa imagen quedaron fascinadas y fueron las primeras entusiastas.” (Entrevistado IV)*

El apoyo y el acompañamiento pueden facilitar los procesos para la adquisición de conocimientos básicos que se transforman con el tiempo en capacidades:

*“La tecnología, desde nuestro punto de vista y en la escuela, está en la cotidianeidad todo el tiempo que sea necesario. Hay modo de “kits” personales, o sea que los maestros pueden pedir su kit para los que puedan utilizar, hay una coordinadora del área de tecnología y digitalidad, donde se trabajan los proyectos y en función de estos se establece el material propicio, porque el especialista también puede proveer algunas ideas no, para esto quizás te va a venir mejor la lámpara binocular. O no, para esto esas que se usan que las que te metés, tienen un nombre especial. Las que son finitas, entonces podes verte e cabello, no me sale ahora fibroscopía.*

*(Entrevistado V)*

Entonces, relacionar liderazgo innovador con gestión de TIC nos aporta la importancia de unir liderazgo + equipo + TIC. Sin uno más el otro difícilmente haya tracción, durante el movimiento el primero pasa a fluir con el segundo y la tecnología se incorpora como el combustible que hace manar la energía pero a la vez también es parte, conformando una tríada para la gestión, no como agente externo sino como una añadidura relacional, porque se la apropian individualmente y colegiadamente. Giran como los engranajes de un reloj pero a la vez se traducen en energía individual y colectiva.

*“En la escuela particularmente había una facilitadora del Plan Sarmiento, que es el que estaba en Ciudad de Buenos Aires. Yo me senté primero con el equipo a decir “chicas, me parece que tengo una idea en curso” y a ver si ellas se enganchaban o no. Primero casi me matan, porque se nos veía un trabajo tremendo y nos reunimos con la facilitadora a ver si teníamos posibilidad de empezar a armarlo. Esas fueron como las dos primeras reuniones. Y esas ideas se cristalizaron en un informe colaborativo de trayectorias escolares. Ese fue el inicio.” (Entrevistado I)*

## TIC



GESTION DE EQUIPO

LIDER

### 4.2.1.2 Escucha y tipo de trato: también virtual

Para avanzar desde la imagen anterior del engranaje del reloj, el movimiento fluye sin detenerse cuando todos quieren fluir. Basta con que uno se detenga para que el movimiento desaparezca, es decir la gestión del proyecto deja de fluir. Todos los entrevistados, expresaron desde diferentes posturas, la importancia de posicionarse en el lugar del otro, de escuchar, de estar atento al otro, de conocerlo, de entramar con los otros para construir.

*“Creo que hay una diferencia entre un líder y un gerente, que el cargo no hace al liderazgo, y me parece que el liderazgo tiene mucho que ver con el respeto y con el cuidado de los equipos y con los permisos y conocimiento profundo de la gente, creo que pasa por ahí.”(Entrevistado II)*

De construir en conjunto un sueño colectivo que se traduce en acción.

*“En general yo considero que una persona que tiene la posibilidad de trabajar en equipo, tiene que tener, una mirada muy amplia, una escucha de aquello que sucede... una... una cantidad de tiempo también dedicado a trabajar con ese equipo. Y darle un lugar de protagonismo a cada uno importante y dejarlos crecer para poder inventar y soñar juntos. Si uno no arma un sueño colectivo” (Entrevistado IV)*

Trabajo de equipo, escucha, tiempo como ya lo hemos expresado son factores intervinientes, aunque el descubrimiento primero y el reconocimiento después de las individualidades que conforman el equipo, se manifiesta también como buen trato.

*“Y eso a veces hay que tenerlo muy en claro porque a veces el líder de un equipo puede no ser el director. Pero sí el director puede reconocer en ese líder ciertas cualidades*



*que ayuden a lograr los objetitos o que la institución esté trabajando en ese momento.*

*O hacia donde quiera llegar.”(Entrevistado VI)*

Y para fluir en equipo con buen trato se necesita poner en juego la empatía:

*“En mi caso particular, porque me formé en toda la parte creativa, en toda la parte artística, bueno, le doy mucho valor a todo lo empático a todo lo emocional, a todo tipo de vinculación que uno haga con el otro, y el sentir lo que le pasa al otro. Esto no está exento de algunas disquisiciones, de algunas peleas constructivas, confrontaciones constructivas” (Entrevistado V)*

En uno de los documentos analizados<sup>17</sup> (entorno participativo virtual) justifican este concepto con hechos visibles. Ubican al otro, también como sujeto virtual activo, integrante de un equipo que tiene oportunidad de no trabajar en soledad y de nutrirse de experiencias educativas de sus compañeros, a la vez de poder testimoniar sus propias experiencias, si lo eligiese. Para ello la escucha que en general remitimos al contacto personal uno a uno, también puede ser escucha virtual, si se cuenta con espacios o entornos educativos participativos que dan lugar a interactuar y a presentar sus proyectos o procesos, a través de audio visuales, fotografías, narrativas, etc., publicaciones de obras propias, de los alumnos, etc.; cualidad que más adelante se analiza desde la necesidad de interactuar en conjunto en redes escolares formalizadas para generar la oportunidad de observar y generar testimonios en espacios virtuales.

También vale para el tipo de trato personal; si estos espacios virtuales, se presentan amigables, para distintos niveles de destrezas y capacidades, seguramente la inercia del engranaje en el ciber espacio, tampoco se detendrá y podrá ser aprovechada para se genere aprendizaje ubicuo. Como lo define Burbules (2012), el aprendizaje que ocurre en cualquier lugar y en cualquier momento, a partir de los entornos potenciados por los dispositivos móviles. (<http://www.webinar.org.ar/conferencias/entrevista-nicholas-burbules>),<sup>18</sup>.

*“Experiencias potentes: “Partimos de las propias experiencias mostradas a través de vídeos, los procesos y los productos realizados por las distintas salas”*

---

<sup>17</sup> [www.entramar.edu.ar](http://www.entramar.edu.ar). Recuperado en octubre de 2017.

<sup>18</sup> Entrevista a Nicolás Burbulés”, por IIPE Unesco. Recuperado en octubre de 2017.

*(Entrevistado II)<sup>19</sup>*

#### 4.2.1.3 Emociones positivas y destrezas con las TIC

Si continuamos con la imagen del engranaje graficado inicialmente, no hay duda que para que se inicien las rotaciones debiera existir un empuje inicial, y que para se sostenga el movimiento una fuente de alimentación constante. Las gestiones lideradas por sujetos únicos y los proyectos generados por distintos equipos, se mueven con emociones, de todo tipo, que fluyen y se entrelazan con distintas intensidades y formas como las haya posibles, positivas y negativas. ¿Qué hace que un movimiento conserve emociones positivas que las impulse y qué rol ocupa la tecnología en esta dinámica?

*“Y el que podía hacer algún aporte más rápido, tenía que entender y darle tiempo al que lo podía hacer pero más lento. Hubo un entendimiento tal, que las maestras quedaron asombradas, porque mientras que en la clase había un cierto caos, a veces así de que lloran... aquí no, aquí: “te toca a vos...”. Realmente era un trabajo de colaboración como nunca habíamos visto. Lo cual a mí me llenó de entusiasmo, me emocionó.” (Entrevistado IV)*

En las devoluciones de los líderes, coinciden las expresiones que avanzan en describir la interacción con TIC como altamente emocionante. Aunque también se repite, la importancia de adquirir las destrezas para aprender a utilizarlas y la necesidad de generar capacitaciones en relación a la profundidad del para qué.

*“No alcanza solo con un listado y una foto del material que tiene la escuela, uno tiene que trabajar sobre el material en sí mismo. Pero eso no es todo, porque eso quedaría solamente en el nivel de la exploración. Si tuviéramos más tiempo, te podría contar diversas experiencias con docentes respecto a lo que es el pensamiento proyectual. Entonces, un material tiene una función y un significado, si se trabaja en un pensamiento proyectual para que eso a su vez se pueda trabajar con los niños.” (Entrevistado V)*

---

<sup>19</sup> <http://www.entramar.mvl.edu.ar/?cat=247>. Recuperado en octubre de 2017.

Nuevamente el pensamiento proyectual aparece como orientador para desarrollar esta vez, formación para docentes, para que puedan llevarlo también al ámbito de la enseñanza y ejercitarlo con la funcionalidad del material con el que se dispone. Emergen otras formas posibles de visualización y apreciación, que familiarizan a los maestros con la digitalidad.

*Los comunes que son para nosotros, la computadora, Tablet, cámaras fotográficas, proyectores, a ver qué más podemos, lámparas binoculares, Smart, filmadoras, por supuesto cámaras fotográficas para fotos y para poder filmar. Digamos, hay un montón de materiales, de hecho nosotros tenemos un proyecto con los maestros, que plantea justamente un workshop sobre un proyecto sobre digitalidad, porque el maestro, muchas veces no sabe cómo utilizar ese material o desconoce que la escuela tenga todo ese material. (Entrevistado V)*

También surge desde la gestión innovadora, la oportunidad de abordar diversidad de enfoques más ligados al hacer.

*“Si, bueno, vengo trabajando en un profesorado a lo mejor con poca tradición, el Profesorado de Educación Tecnológica, una disciplina realmente nueva, con una multiplicidad de enfoques, algunos más ligados al hacer, algunos más ligados a las nuevas tecnologías, ligados al diseño, que se yo... en mi institución acabamos de recibir una impresora 3D. Yo si bien coordino un espacio de prácticas, también doy la materia que tiene que ver con control automático, introduzco nuevas tecnologías, nuevas formas de enseñar, robótica, programación.”(Entrevistado VII)*

En resumen, de la relación entre liderazgo y gestión de proyectos con tecnología surge que líder +equipo +TIC son una tríada que sincroniza una gestión particular, cuya tracción rige proyectos entusiastas que desarrollan con equipos que supieron adquirir capacidades frente a determinadas necesidades, a partir de un liderazgo innovador y de sub liderazgos que emergen para sostenerlo y darle continuidad. Que el pensamiento que los rigen frente a la acción; el tipo de trato en el que se incluye también al virtual; las emociones positivas y las destrezas que desarrollan con TIC, son significativas a la hora de posicionarse frente a la acción con diversidad de enfoques alternativos que conquistan y avanzan sobre lo ya conocido.

## 4.2.2 Relación entre discursos y liderazgos

Resulta importante destacar la relación que existe entre las formas de pensamiento que conducen los liderazgos y a los equipos en la acción a través de sus discursos, dados que aportan la oportunidad de comprender el tipo de liderazgo que conduce a los móviles que anteceden y los procesos que superan realidades preestablecidas, así como también prever el tipo de resultados que se proyecta en espacios, tiempos, contextos y formatos escolares.

### 4.2.2.1 Pensamiento proyectual y TIC

Por décadas, la “verdadera escuela” es considerada a la que todos conocemos, con su formato intacto. Tyack y Cuban (2001:20) afirman que la escuela presenta una “gramática escolar” que se caracteriza por reglas y prácticas que organizan la labor cotidiana de la instrucción. Podemos visualizar la misma por la graduación de los alumnos por edades, la división del conocimiento separado por disciplinas, el aula autónoma a cargo de un maestro, entre otras cualidades.

En este contexto de escuela, los líderes entrevistados conviven con los equipos de los que forman parte y fraguan con sus visiones a largo plazo proyectos con TIC. En este sentido las formas de pensar son las que le imponen la impronta a los proyectos y determinan los procesos. Esta investigación interroga permanentemente qué motiva a líderes de escuela a incorporar TIC en sus gestiones, qué pensamientos los orientan y que procesos transitan para justamente poder comprender las formas de apropiación de las mismas.

*“No sé, no sé si hay una manera cómo surgen las ideas. Creo que una gran parte es escuchar. Yo te diría que muchas ideas que uno se hace propias las escuchó de algún lado, y probablemente como la hiciste propia ni recuerdes de dónde la escuchaste, y por ahí si el que te la dijo te escucha dice "Uh, me choreó la idea".*

*(Entrevistado II)*

El pensamiento proyectual que salió a la luz, desde algunos de los entrevistados, remite a procesos sin finales, a construcciones y desconstrucciones, en donde sin perder el foco se recorre un camino. Las Tic aparecen oportunas justamente porque aportan otras formas de pensar las construcciones y desconstrucciones. En el mundo del diseño, el pensamiento proyectual permite visualizar soluciones para mejorar los procesos de

comunicación y desarrollo de las actividades cotidianas. Este pensamiento, parte de un “plan y disposición detallados que se forman para la ejecución de una cosa”. Word Reference (20178) <sup>20</sup>, y Owen, (2007) explican que la naturaleza del pensamiento proyectual en cierta medida se opone a la del pensamiento científico, que clasifica datos para descubrir patrones, mientras que el pensamiento proyectual trata de inventar patrones para explorar nuevas posibilidades.

*“El maestro tiene que pensar que lo que hace no tiene una finalización, sino que tiene un recorrido donde el niño va a desplegar su modo de aprender; su modo de capturar; su modo de relacionarse, su modo de negociar. Y ahí también va a tener que pensar en ese pensamiento proyectual, qué foco va a tomar de eso que está sucediendo.”(Entrevistado V)*

Para inventar nuevos patrones hace falta posicionarse de modo tal que se pueda habilitar la recepción de lo que llega del contexto para combinarlo con lo que hay en el contexto, para de esta forma potenciarlo y facilitar las gestiones.

*“...pensá un elemento más giroscópico o podes tener los leds o podes tener los kits de los que fueran porque estás trabajando sobre el movimiento. Y como ese grupo de niños le quiere dar movimiento a una ronda, quizás el movimiento lo que tiene que tener es un objeto tecnológico. Pero ese objeto tecnológico tiene que ser ofrecido para ser construido o ya pensé para que haga un movimiento para esa ronda que los niños quiere mover.”(Entrevistado V)*

Así como también atreverse a la experimentación, habilitar la prueba y error.

*“Yo creo que la mejor forma es dar permisos para equivocarse, y equivocarse y discutir sobre los errores. Me da la impresión que las reuniones de cómo te salió lo que estás probando, por qué salió bien, por qué salió mal, compartir experiencias y que todo el mundo se sienta con la libertad de equivocarse todo lo que necesite. Estamos trabajando con alumnos y uno no puede experimentar, porque estamos formando gente,*

---

<sup>20</sup> Diccionario Word Reference Español. [www.wordreference.com/definicion/proyecto](http://www.wordreference.com/definicion/proyecto). Recuperado en octubre de 2017.

*pero con ciertos controles y cuidados me parece que el permiso al error y el trabajo sobre el error es lo fundamental.” (Entrevistado III)*

En el mundo del diseño el pensamiento proyectual se postula como pensamiento proyectual sistémico, que lo vincula al contexto social, en donde un diseñador transforma los datos en información gráfica. Shedroff (1999) describe este proceso en un esquema sobre la construcción del entendimiento. Hace referencia al conjunto de conocimientos y experiencias que cada individuo va coleccionando y desarrollando a través de su vida. Este esquema lo visualiza en varios niveles:

- plano universal: Los usuarios traducen información en acción o conocimiento.
- plano personal: cada individuo recopila experiencias de vida.
- Plano parcial: describe la intervención del diseñador al transformar los datos en información.
- Plano de la interacción: de los usuarios con la información generada.

Este esquema resume la inserción del diseñador en su contexto y enfatiza la responsabilidad del diseñador de influir en las acciones o bien en los conocimientos recibidos por los usuarios. Para ello resulta necesario tener presente el valor de la interdisciplina, que implica apertura y respeto a otros saberes, conocimientos y opiniones para construir puentes y proponer soluciones que abarquen las variadas facetas humanas.

También el permanecer enfocado en el usuario, el “para quién” para no perder el objetivo, para visualizar o representar las ideas en imágenes, utilizar el uso lenguaje como herramienta y evaluar necesidades estéticas y pertinentes que involucran factores psicológicos cognitivos, sociales y culturales de las personas. Este conjunto de premisas permiten desarrollar experiencias significativas en diseño. Justamente se presenta en esta investigación para valorar esta cualidad de tipo de pensamiento que nos traen los entrevistados, que ayudan a comprender sus abordajes en gestiones que innovan con TIC, que a su vez lo extraen del mismo mundo de las TIC.

#### 4.2.2.2 Pensamiento de diseño multimedial

Actualmente el mundo experimenta formas de innovar que se originan por el pensamiento creativo y por la forma particular de como los diseñadores resuelven los problemas. Tradicionalmente el diseño se dedicaba a resolver problemas de uso con estilismo para atraer al consumidor mediante la seducción efímera. Actualmente el

diseño busca comprender las necesidades específicas de diversos grupos de interés para entregar una solución desde el punto de vista tecnológico. Kelley (2002)<sup>21</sup> postula al Pensamiento de Diseño como al que se compone de procesos que determinan una metodología, técnicas que indican métodos, aptitudes que se sustentan en roles y ambientes que permiten que estas entidades funcionen.

Los procesos de diseño están compuestos por dos fases: una divergente y otra convergente. La primera pregunta plantea; observa; identifica problemas y se inspira para generar alternativas de solución. La segunda, esquematiza los hallazgos; evalúa; desarrolla; prueba y ejecuta una posible solución.

Si relacionamos el pensamiento proyectual desarrollado anteriormente que impulsa al armado de patrones para explorar nuevas posibilidades, con el pensamiento de diseño que a través de sus procesos encuentra soluciones, enfrentamos un tipo de liderazgo que adopta la impronta de diseño de los ambientes virtuales que frecuentan. Jiménez Cano, (2009)<sup>22</sup> expresa que el pensamiento de diseño está ayudando a las organizaciones de todo el mundo a ser más competitivas mediante la innovación, sus aproximaciones se nutren de los métodos y aptitudes de diseño para abordar la solución de problemas. El mismo autor destaca que para el diseño es mejor escuchar no al segmento que tenga la gran mayoría de consumidores sino a los usuarios clave que son quienes tienen más conocimiento sobre el producto y brindan información que luego se configura en historias capaces de proveer inspiración al equipo. Mediante la observación y la escucha atenta del comportamiento humano, cómo interactúan las personas con los productos, servicios y espacios desde sus múltiples niveles como el emocional, cognitivo, cultural y físico.

El concepto, *DesignThinking* que en español se traduce de forma literal como "Pensamiento de Diseño", ejemplifica la coincidencia del modo de pensar de estos líderes con diseñadores multimedia. Brown, (2008:05) y actual CEO de IDEO., expresa:

---

<sup>21</sup> ([https://www.ted.com/talks/david\\_kelley\\_on\\_human\\_centered\\_design?language=es](https://www.ted.com/talks/david_kelley_on_human_centered_design?language=es)). Recuperado en octubre de 2017.

<sup>22</sup> Jiménez Cano, F. (2009). Cómo funciona el pensamiento de diseño. En línea: (consulta: agosto 2017)-2016). Recuperado en octubre de 2017.

Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado.

Este autor, es un un profesor de la escuela de ingeniería de la Universidad de Stanford y CEO de la consultora IDEO quien se ha convertido en uno de sus mayores exponentes desde 2008 cuando por primera vez apareció un artículo suyo en el *Harvard Business Review* en el que hablaba sobre el tema. Empresas como Apple, Google o Zara lo utilizan. Al ser un gran generador de innovación, se podría aplicar a cualquier campo, desde el desarrollo de productos o servicios hasta la mejora de procesos porque su aplicabilidad tiene como límites nuestra propia imaginación. *DesignThinking* presenta pasos de procesos en el que se ponen en valor cinco características diferenciales, que causalmente algunos de estos pasos, surgieron en las concepciones de liderazgo, gestión e innovación de los entrevistados. Cabe aclarar que ninguno de ellos mencionó *DesignThinking*, solo deviene de la relación con pensamiento proyectual. A continuación se enmarcan estas características para realizar analogía con las relaciones surgidas.

## Metodología *DesignThinking*



**La generación de empatía:** hay que entender los problemas, necesidades y deseos de los usuarios implicados en la solución Independientemente de que se desarrolle, siempre conllevará la interacción con personas. Satisfacerlas es la clave de un resultado exitoso.

**El trabajo en equipo,** ya que pone en valor la capacidad de los individuos de aportar singularidad.



**La generación de prototipos**, ya que defiende que toda idea debe ser validada antes de asumirse como correcta. El DesignThinking propicia la identificación de fallos, para que cuando se encuentra la solución deseada, éstos ya se hayan solventado. Todo ello bajo una atmósfera en la que se promueve lo **lúdico**. Se trata de disfrutar durante el proceso, y gracias a ello, llegar a un estado mental en el que se da rienda suelta al potencial. Durante el proceso se desarrollan técnicas con un gran contenido visual y plástico. Esto hace que se ponga a trabajar tanto la mente creativa como la analítica, dando como resultado soluciones innovadores y a la vez factibles. Para comenzar a utilizar la metodología es muy importante tener en cuenta, los materiales, el equipo, el espacio y la actitud.

***Etapas del proceso: Cinco etapas no lineales.***

En cualquier momento se puede ir hacia atrás o hacia delante si es oportuno, saltando incluso a etapas no consecutivas. Se comienza recolectando mucha información, generando una gran cantidad de contenido, que crecerá o disminuirá dependiendo de la fase en la que se encuentre. A lo largo del proceso se irá afinando ese contenido hasta desembocar en una solución que cumpla con los objetivos del equipo. Y seguramente, incluso los supere.

**EMPATIZA:** El proceso de *DesignThinking* comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que se desarrolla y también de su entorno. Hay que ponerse en la piel de dichas personas para ser capaces de generar soluciones consecuentes con sus realidades

**DEFINE:** Durante la etapa de Definición, se debe cribar la información recopilada durante la fase de Empatía y elegir lo que realmente aporta valor y da alcance de nuevas perspectivas interesantes. Se identifican ideas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.

**IDEA:** La etapa de Ideación tiene como objetivo la generación de un sinfín de opciones. Lejos de quedarse con la primera idea que se les ocurre. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo sin juicios de valor. A veces, las ideas más estrambóticas son las que generan soluciones visionarias.

**PROTOTIPA:** En la etapa de Prototipado se vuelve a las ideas realidad. Construir prototipos hace las ideas palpables y ayuda a visualizar las posibles soluciones, poniendo de manifiesto elementos que hay que mejorar o refinar antes de llegar al resultado final.

**TESTEA:** Durante la fase de Testeo, se prueban los prototipos con los usuarios implicados en la solución que se está desarrollando. Esta fase es crucial, y ayuda a identificar mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias. Durante esta fase se evoluciona la idea hasta convertirla en la solución buscada.

Cuadro III: Elaboración propia

La relación causal, que el pensamiento proyectual sistémico ofrecen referencia de cómo piensan los diseñadores multimedia y cómo piensan los líderes que innovan, puede resultar un hallazgo interesante para imaginar nuevas formas de gestionar y nuevas herramientas para desanudar formatos estructurados de escuela, porque logran generar en los estudiantes aprendizajes en forma interdisciplinaria a lo largo de sus trayectoria escolar.

*“En general esta metáfora que siempre se dice que el último que percibe la noción de agua es el pez, que está metido ahí, siempre me permite, es decir bueno ¿Qué pasa si lo miro de otro lado para ver dónde está trabado y dónde resuelvo el problema? ¿No? Ese sería el cambio de perspectiva que uno aborda.” (Entrevistado VII)*

En síntesis, el pensamiento proyectual que se extiende al pensamiento de diseño multimedial nos trae a la luz que un líder innovador, piensa, se posiciona y gestiona desde una visión y tipo de trato para con los otros también proyectual, que empatiza y les abre el camino para inventar patrones, explorar nuevas posibilidades en forma individual y en equipo para resolver problemas y alcanzar los objetivos propuestos ; en un contexto de proyecto innovador que se apropia y emplea a la tecnología y a los ambientes que la misma propone. Que liderazgos innovadores transitan procesos de gestión que se asimilan a los procesos de gestiones de diseño multimedial a la hora de comunicarse y de generar patrones de relaciones.

#### 4.2.2.3 Liderazgo centrado en improntas de diseño multimedial

Covey, (2004) plantea principios del liderazgo que conducen a la organización de la vida y las relaciones, refiere a leyes naturales y normas que tienen validez universal y que el aprendizaje permanente es el único capaz de fortalecer las relaciones humanas no solo en el trabajo sino también en la vida personal. Anticipa que el liderazgo es la habilidad de aplicar estos principios a los problemas, lo traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos. Este autor lo puso en valor uno de los entrevistados en su discurso, que tiene como libro de cabecera su libro, “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”. Se aborda en la tesis justamente porque el aprendizaje permanente remite a formas de pensar y de aprender a obrar. Como ya se ha expresado, las TIC trajeron al mundo que vivimos por un lado la importancia de la imagen activa y por otro la configuración de tiempos y espacios que forma gran parte de las horas de las personas que entran y salen, desde diferentes dispositivos de lo offline a lo online, es decir del mundo presencial al mundo virtual respectivamente y viceversa, en donde los valores añadidos de entretenimiento y lo lúdico invita, motiva, recrea y reconstruye en forma permanente contenidos y narrativas. Scolari, (2013) en su libro “Narrativas transmedia” nos embarca en el mundo de las plataformas mediáticas, que compiten por conseguir audiencias en la mayor cantidad posible de plataformas. Aunque históricamente ha habido una tendencia a la repetición de la misma información en cada canal mediático, la narración transmediática le da la vuelta para que en cada plataforma se complemente lo que hemos aprendido de los otros. Por ejemplo algunas de las pistas clave de algunas series se pueden ver a través de la serie de televisión, pero otras están dispersas en juegos online, en novelas, podcast o episodios para móviles. En este sentido, podemos hablar de la cultura de la convergencia, es decir, de un cambio de paradigma donde los contenidos fluyen por canales mediáticos, se da una interdependencia entre los sistemas de comunicación, existen múltiples modos de acceder a los contenidos mediáticos, la cultura se convierte en participativa de abajo hacia arriba y el consumo es una práctica en red. Para Jenkins. (2008), toda lectura es en esencia una relectura y la oportunidad de formar parte de un *fandom*, de cualquier espacio donde la gente vive y colabora en comunidad para intercambiar conocimiento, que evolucionará gracias a la interacción con los medios digitales. Esta evolución es posible por el modo en que la industria mediática y las audiencias operan en conjunto, y cómo éstas han desarrollado una conciencia activa crítica y discriminante.

Lévy, (2004) que es de quien parte el autor anterior, explora la creación de comunidades en torno a un “espacio de conocimiento” la *Cosmopedia*, que surge del desdibujamiento de la clasificación del conocimiento por territorio, debido a internet que facilita la comunicación y difusión de medios. Este espacio genera más amplitud, en la participación de la toma de decisiones, el surgimiento de nuevas formas de “ciudadanía” y comunidad, así como también un intercambio recíproco de información. Distingue entre conocimiento compartido e inteligencia colectiva. Mientras que el primero refiere a la información conocida por todos los miembros de una comunidad, la segunda expande la disponibilidad de conocimiento; es decir, las capacidades productivas, porque facilita que se cubra un campo de conocimiento más amplio y la información relevante fluya más rápidamente. Cuando la inteligencia colectiva entra en contacto con la *Cosmopedia*, accede a todo el conocimiento pertinente disponible. Aquí es donde germinan los *fandoms*: en la producción colectiva, pues surgen como respuesta a los productos de la cultura popular, lo que provoca que su afinidad las defina.

Este paradigma de relectura y posibilidad de *fandoms* educativo trae a los liderazgos la ocasión de desafiar las dinámicas en sus organizaciones, de pensar también con dinámica multimedial a la hora de gestionar la escuela y se refleja sistemáticamente en los discursos de los entrevistados, cuando narran que en sus gestiones les aportan oportunidades de:

- ✓ Generar nuevos formatos para enseñar y relacionarse en forma interdisciplinaria y romper con los esquemas estructurados, como las imprints que sustentan lo multimedial.

*“Me parece que hay que animarse a cambiar toda la estructura pedagógica en el día a día. Uno en la escuela ha hecho la experiencia, incluso antes que existiese la computación como herramienta tan cotidiana, de agarrar a un chico que tiene pasión por un tema y alimentar esa pasión, y cómo desde esa pasión podés desarrollar un montón de ítems de conocimiento. Problema clásico de la escuela: el chico que es artista, que no logra estudiar ni historia, ni matemática, ni filosofía, pero es artista y muy pocas veces hacemos la experiencia de decirle “Estudiá arte”, “¿Te gusta la pintura, el óleo? ¿Por qué el color ese es así?”, y llevarlo a estudiar a la física y a la química desde la teoría del color, desde la filosofía ver qué artista le gusta y ver por qué ese artista dice eso, y por qué dice eso en ese contexto histórico.”(Entrevistado II)*

- ✓ Abordar con flexibilidad para que una lectura se recree en relectura.

*“Yo creo que hay tanta oferta de plataformas y recursos que uno tiene que ser lo suficientemente flexible como para migrar de una a otra en función de las necesidades del momento y de la capacidad de apropiación de esa tecnología”.(Entrevistado III).*

- ✓ Aceptar e incorporar en las gestiones la cultura de la convergencia que acerca y genera red.

*“Yo creo que hoy lo que nos permite la tecnología es tener un acercamiento mucho mayor que el que teníamos antes a todos los niveles: hacia arriba, hacia abajo, hacia los costados”. (Entrevistado III)*

- ✓ Advenir a lo nuevo que la tecnología incorpora:

*“Como usuario a mí me parece que todo lo que pueda sostener, ayudar y aumentar las capacidades que uno tiene son bienvenidos. Entonces para mí la computadora, los celulares, las pantallas, los proyectores no son una cosa extraterrestre que me tengo que encontrar con un material con una dificultad enorme para trabajar. Entonces intenté naturalizarlo y es algo más, y no algo más sencillo sino algo más que facilita, que ahorra energía, que ahorra tiempo según mi modo de ver.”(Entrevistado III).*

- ✓ Incorporar lo lúdico al trabajo y la colaboración en comunidades de conocimiento específicos, a través de posibles fandoms educativos.

*“En este caso estoy hablando de las edades... la primigenia, digamos, no llegan de la forma que llega esto. Esto llega quizás por lo lúdico, por los colores, las imágenes, la música que se escucha, incentiva mucho. Y eso hace que las maestras intercambiaran información entre ellas y de ahí mismo obtuvieron o sacaron determinadas enseñanzas.”(Entrevistado IV)*

En resumen al relacionar los discursos con los estilos de liderazgos que surgen de las entrevistas se nos presenta la opción de tener en cuenta que los pensamientos que guían la acción se traducen en fórmulas de comportamiento que determinan procesos que coinciden con los del mundo multimedial, teniendo presente que los liderazgos entrevistados surgen de una muestra seleccionada que se caracteriza por líderes que

saben gestionar proyectos que innovan con Tic y generan modelos escolares alternativos. En las conclusiones se presenta ésta analogía en el cuadro N° X de elaboración propia.

#### 4.2.3 Inclusión de tecnologías para la gestión

La inclusión de tecnologías para la gestión implica procesos importantes de descifrar, así como también necesidades por las que han sido abordadas.

La gestión en cada escuela como se perfiló en el marco conceptual, puede dedicarse pura y exclusivamente a que una escuela simplemente funcione como lo viene haciendo desde hace décadas, o puede provocar reestructuraciones y a la vez marcar diferencias positivas en los aprendizajes de sus alumnos. En un mundo en donde la tecnología es el centro de interés de muchos niños/as y jóvenes y media sus relaciones, y la escuela tiene como asignatura pendiente adaptarse a lo nuevo, pensar en gestiones sin tecnología suena incongruente, si se supera la idea de que las TIC solo se utilizan para almacenar, procesar y difundir la información, como expresa Palamidessi, (2006), que las mismas además, condicionan el poder o no integrarse socialmente en un mundo en donde la virtualidad construye también la oportunidad de relación.

Pero la realidad es que los referentes de escuela son adultos que no nacieron con esta impronta y que tienen que poner mucho esfuerzo para poder incorporarlas a sí mismo, y como ya dijimos a las dinámicas de equipo. La muestra de esta tesis, está conformada por líderes innovadores que ya dieron junto a sus equipos este paso tan necesario, movilizados por distintos factores, circunstancias y necesidades que les fueron dibujando un proceso único e irreplicable. Estos móviles y procesos son las cualidades que se trabajan a continuación.

##### 4.2.3.1 Necesidad de adecuarse a la realidad: procesos

Maggio, (2012:76) manifiesta que “Las TIC no son ni un contenido específico ni transversal. La transversalidad tiene que ser articulada al servicio del proyecto institucional”. En este sentido se pudo analizar desde lo expresado por cada líder, que los móviles para la incorporación de las TIC son particulares en cada caso, que surgen por necesidades o inquietudes, más allá de tener la impronta de adecuarse a contextos más globales.

*“Bueno, hicimos muchas cosas. El primer punto fue plantearnos: hay que usar la tecnología como herramienta en el aprendizaje, intentando que al usar la tecnología mejore la motivación de los alumnos y entonces se obtengan mejores resultados.”*

*(Entrevistado II)*

En el análisis de uno de los portales administrados por los entrevistados, se publica:

*“Apoyo Online para tu secundario, donde quieras, cuando quieras. Un lugar donde encontrarás videos, ejercicios y textos para repasar lo que viste en la escuela o para investigar temas que te interesen. Material elegido por docentes para que estén realmente a tu alcance”<sup>23</sup>*

*(Entrevistado II)*

E inmediatamente aparece un chat en la parte inferior derecha que invita a interactuar y si no se le responde, pregunta:- Hola mi nombre es EducaJuan, ¿Cómo estás? ¿En qué puedo ayudarte? Se trata de profesores online reales, que están del otro lado de la línea a disposición para desarrollar una clase, también con imágenes y videos que cuentan en base de datos, por si fueran necesarios aportar. Este ejemplo se expone para mostrar los efectos de un pensamiento proyectual que fluye desde un proyecto, en un componente particular que responde a una necesidad, en este caso generar equidad. De acuerdo a lo expresado por el entrevistado, este proyecto surgió porque en general, solo ingresaban aprobando los exámenes a esta escuela (pública y gratuita) solamente los alumnos que podían costearse una academia de preparación previa.

Cuando se analizaron los procesos transitados, narrados en las entrevistas, se pudo estimar los siguientes pasos (cuadro IV), de acuerdo a las coincidencias de la muestra, sin orden de jerarquía numérica. Los mismos, como ya se ha expresado, presentan similitudes con los métodos que infiere el pensamiento proyectual sistémico.

### **Necesidad de adecuarse a la realidad**

Escucha atenta a las demandas (internas y externas)

---

<sup>23</sup> <http://clasesed.mvl.edu.ar/>

Trabajo en equipo
Capacitaciones/workshop/reuniones frecuentes.
Placer, emoción y buen trato.
Búsqueda de referentes TIC .(RRHH existentes en la escuela)
Incorporación de material específico de tecnología
Situaciones experimentales: prueba y error.

Cuadro IV: Elaboración propia

Estos pasos, ya han sido tratados desde distintos ángulos a través del desarrollo de las relaciones que proponen los objetivos de esta investigación, aunque puede resultar válido, volver como en un bucle recursivo, al móvil de la enseñanza que direccionan los procesos en el ámbito educativo, como lo determina Morin (2000:15) desde la Teoría de la Complejidad, para no perder de vista la función de las escuelas y los propósitos de sus gestiones.

*“Tengo en general siempre la mirada puesta en el aula ¿no? O sea, por más que trabajo en una institución superior vine trabajando en simultáneo con los chicos. No tengo una mirada academicista sino tengo una mirada centrada en la práctica, observando clases, trabajando con los futuros docentes y tratando de que este liderazgo de alguna manera se transmita, se comunique y que haya cada vez más chicos interesados en estos nuevos abordajes, nuevas tecnologías, que es importante a nivel país digamos ¿no? En cierto sentido.”(Entrevistado VII)*

#### 4.2.3.2 Necesidad para el uso administrativo escolar: procesos

En general todos los entrevistados coincidieron que la TIC facilita trámites, cargas de datos, registros y respuestas a demandas de índole administrativo.



*“Entonces empezamos trabajando con Google, Google nos dio el Plan for Education del Google Apps y empezamos capacitando directivos y docentes, pero no tanto al principio en el uso pedagógico, sino en el uso administrativo escolar, a ver cómo esto les soluciona su vida diaria: cómo compartís una planificación con un compañero, cómo a un directivo le sirve para comunicarse, para aprovechar tiempos, materiales, etc.”(Entrevistado II)*

En algunos casos, esta necesidad obró como disparador para conocer y apropiarse de algunas herramientas, que más adelante pudieron aplicar en las demás dimensiones de la gestión. También para comunicarse con sus dependencias, a nivel de sistema con mayor fluidez, lo que aportó más tiempo para dedicarle a la gestión pedagógica.

*“La secretaría permanentemente está como incorporando tecnología administrativa, por lo que la comunicación se va haciendo cada vez más amplia, como que permite llegar de una manera mucho más inmediata y efectiva a los destinatarios. Tanto de la secretaría hacia nosotros como de nosotros a la secretaría. Eso también ha sido una innovación muy fuerte porque las que ya veníamos de otras épocas y gestiones, como decía antes, estábamos trabajando con memos por duplicado, por triplicado, que el sello, que entonces ir un día a la municipalidad otro día a la secretaría, todo eso se eliminó y hoy ya por ejemplo en la comunicación con la municipalidad todo se cursa por la ventanilla única.”(Entrevistado VI)*

Este proceso que obra en primera instancia por la necesidad de facilitar la dimensión administrativa de la gestión y a la vez origina la oportunidad de facilitar la comunicación, también da una mano para abordar la dimensión pedagógica de la cultura organizacional.

*“Y bueno son experiencias que estamos empezando a pensar o sea justamente, que estamos como tratando de innovar. Queremos que cada docente pueda ser promotor y tutor de sus propios aprendizajes. La cantidad de tecnologías para la enseñanza que hay son diversas y me parece que está bueno que el docente sea como, digamos el espíritu como de un tutor digamos ¿No? (Entrevistado VII)*

En el siguiente cuadro se resume la contribución de las TIC en la gestión administrativa escolar, y su aporte para avanzar en los procesos de apropiación en equipo:

## Necesidad para el uso administrativo escolar.

TIC facilita trámites, cargas de datos, registros y respuestas a demandas de índole administrativo
TIC dispara la oportunidad de conocer y apropiarse de algunas herramientas.
TIC dispara la oportunidad de comunicarse con mayor fluidez y relacionarse desde otro lugar.
TIC libera tiempo para la dedicación a la gestión pedagógica

Cuadro V: Elaboración propia

### 4.2.3.3 Necesidad de interactuar en conjunto en redes escolares formalizadas: procesos

Algunos entrevistados hablaron de adaptar plataformas a la necesidad de cada caso en particular.

*“la verdad es que todos los días surgen nuevas plataformas, nuevos servicios y me parece que hay que usar lo que está y lo que mejor sirva a uno no le va a servir a todo el mundo.” (Entrevistado III)*

E inclusive plataformas propias para cada individuo.

*“Pero estamos atentos a nuevos espacios, estamos atentos a lo que se llama “ambientes de aprendizaje personalizado”, los PLE, no es que estamos avanzando, estamos experimentando.”(Entrevistado VII)*

Otros entrevistados hablaron de la importancia de contar con aportes y evidencias no solo para observar sino también para dar testimonio a otros.

*“Ahí... también utilizamos para dar testimonio, por supuesto.”*

*(Entrevistado VI, que hacía referencia a videos subidos a You Tube y entornos de participación on line que cuentan en su sistema)*

También la importancia de interactuar con la comunidad educativa de manera más eficiente

*Si... pudimos ir más allá, con el cuaderno de comunicado virtual, del que también fuimos prueba piloto. Y bueno, todo con ciertos resquemores, esta fue una comunidad en la que en la etapa que se implementó, todos manejaban tecnología, todas las familias. Tengo que aclarar que nuestro jardín se compone de una matrícula bastante heterogénea, donde tenemos familias con distintos tipos de ingresos. Pero todos estaban en condiciones de... bueno de aceptar y de trabajar con la tecnología. Es un instrumento y una herramienta que optimiza tiempo, que optimiza los tiempos y que además que le saca también toda este almidonamiento a la comunicación. ¿No? Como que se establecieron no solo desde lo operativo, ¿qué nos sucedió? Qué que las familias por ahí se enteraban de cuestiones si se podían hacer intercambios mucho más fluidos que el esperar que llegue el cuaderno tradicional a la casa y que la familia lo lea, se notifique y se entere. Como que había cuestiones de dinámica y de operatividad que se resolvían... (Entrevistado VI)*

Y a su vez formalizar está interacción con la comunidad.

*“Déjame que te cuente que el informe nace, el proyecto nace por un disparador que hubo de una familia un tanto conflictiva que tenía tres chicos en la escuela y a la altura del mes de octubre, cuando se entregan los boletines del tercer trimestre, esta familia dice que no sabía que su hijo podía tener un regular en el boletín. Entonces a raíz de eso, que obviamente sabía y había por lo menos seis actas de ese año trabajando con la familia y con el nene, haciendo actividades diferenciadas, y demás, dijimos: a lo mejor no estamos siendo óptimos en la manera de comunicar, y la forma de comunicar de la reunión o del acta o demás, evidentemente las familias se dan vuelta y no llegan a entender o a comprender o a hacerse cargo de lo que vos les estas informando. Entonces entendimos que a lo mejor si nosotros podíamos describir de otra forma y darles otro instrumento a las familias también podíamos facilitar este acceso y esta comunicación. Así que lo que pretendimos a través del informe fue empezar a trabajar más en profundidad con la trayectoria de cada chico y comunicarnos con las familias de otra forma, también establecer un compromiso.”(Entrevistado I)*

En el cuadro VI se resume el sentido de los procesos transitados en la incorporación de las TIC que surgen a partir de distintas necesidades:

### **Necesidad de interactuar en conjunto en redes escolares formalizadas**

Adaptación de plataformas institucionales a la necesidad de cada caso escolar.
Adaptación de plataformas para cada individuo
Adaptaciones de plataformas para contar con aportes y evidencias para observar
Adaptaciones de plataformas para dar testimonio a otros.
Adaptaciones virtuales, para interactuar con la comunidad educativa de manera más eficiente y formalizada.

Cuadro VI: Elaboración propia

Para concluir, la incorporación de TIC en la gestión escolar requiere de procesos específicos que varían por móviles y necesidades inherentes a los propósitos de cada gestión y su contexto. En general el comienzo de los mismos suelen desarrollarse por necesidad de facilitar la gestión administrativa y comunicacional, continúa el proceso por necesidad de relacionarse e interactuar en conjunto en redes escolares de manera más eficiente y culmina con la valiosa oportunidad de aportar la formalización de los procesos tan necesarios para reflexionar la gestión y avanzar en torno a su reconstrucción en relación con la comunidad educativa; en plataformas virtuales y entornos participativos.

#### 4.2.4 Relación de liderazgo con innovación en la gestión

Liderar e innovar, no son sal del mismo costal. Cuando esta fórmula se hace presente surgen proyectos que pueden cambiar la realidad para bien, o para mal. Pueden surgir individualmente pero por lo general cuando esta fórmula se combina el segundo potencia al primero y lo distingue. Para liderar e innovar se requiere una forma de pensar primero y de obrar en consecuencia, en este sentido se avanza en la investigación

en otra forma de pensamiento que también salió a la luz en entrevistas, además del pensamiento proyectual: el pensamiento lateral.

*Creo que una gran parte es escuchar y ver qué necesidades uno puede atender y mucho pensamiento lateral, de ver y buscar distintas propuestas y distintas soluciones a las situaciones que uno encuentra. (Entrevistado II)*

#### 4.2.4.1 Pensamiento lateral

Edward de Bono (1970) describe al pensamiento lateral como el conjunto de procesos que se formulan para valer la información de manera tal que convine ideas creativas a través de una reestructuración profunda de los conceptos ya existentes en la mente, con procesos mentales como la perspicacia, la creatividad y el ingenio.

*“Ahora bueno, hay fenómenos, hay fenómenos disruptivos, hay cambios de paradigma, hay elementos que mueven un poco el tablero y permiten innovaciones profundas y también digamos, está en nosotros en pararnos desde otra perspectiva y decir “ché, pero si yo lo miro desde acá el problema tiene otra perspectiva”, otra forma de resolución. “(Entrevistado VII)*

Se trata de una manera distinta de abordar problemáticas que anticipa la posibilidad de encontrar otras formas de solución y que pueden conducir a procesos de innovación que llevan a creaciones disruptivas. El pensamiento lateral se puede presentar como una fuerza oportuna y necesaria para el cambio, cuyo desarrollo e implementación puede permitirnos resolver problemas personales, familiares y laborales, en especial de aquellos cuya complejidad desafía las reglas convencionales de orden, lógica y causalidad aparente.

*“A ver, en educación nada es lineal, vos no podés decir “Yo hago A y entonces sucede B”, podés intentar que suceda B y direccionás la práctica, pero me parece que necesitamos proponer estrategias diferentes y alternativas diferentes a lo que venimos haciendo”. (Entrevistado I)*

Entre los principios del pensamiento lateral que el autor citado enmarca, podemos enunciar que tienen como objetivo el cambio de modelos u ordenaciones de la información que elabora la mente, es a la vez una actitud mental y un método para usar información y que prescinde de toda forma de enjuiciamiento o de valoración. Cuando

uno sabe lo que quiere, pero no sabe cómo conseguirlo, tiene un problema cuya solución requiere el “pensamiento lateral”. En el capítulo cinco se trabaja las formas de pensamiento consigo mismo que marcan las trayectorias/ recorridos de los líderes, para visualizar aún más tendencias que dan cuenta de modos de liderazgo que rompen la tensión entre formatos naturalizados de escuela y estilos de sociedad contemporánea.

#### 4.2.4.2 Noción de tiempo que incluye estrategias y espacios

Como ya se ha expresado, de las entrevistas surge el tiempo como factor que interviene y da lugar a los procesos de innovación y cambio en una escuela que a la hora de adecuarse a los contextos presenta ritmos lentos y resistencias.

El tiempo como memoria de lo ya existente:

*“La verdad para mí el concepto es totalmente al revés, muchas de las cosas que vendemos como innovación son las raíces de las cuales venimos. Ahora que está de nuevo de moda en la tele La Familia Ingalls, Laura Ingalls no podía dar una clase, la misma clase para sus veinte alumnos, porque eran de distintas edades, de distinto contexto, era una clase distinta para cada uno. Ahora cuando lo queremos hacer 150 o 200 años después nos asusta.”*

*(Entrevistado II)*

El tiempo para hurguetear en el pasado y combinarlo con lo del presente. Austin, (2003), sostiene que la creatividad está en todas partes y prácticamente todo el mundo tiene la capacidad para alcanzarla en la era digital. Este autor induce a pensar que nada es original, recomienda “robar” las ideas para volver a crearlas, tomar lo inventado para reinventar.

*“Para mí innovar...yo creo que está todo inventado de por decir pero nosotros necesitamos ser creativos y combinar lo que está inventado de manera diferente para posibilitar cosas nuevas.” (Entrevistado I)*

El tiempo para trazar el camino y planear estratégicamente, prever lo que se va a necesitar para transitar lo nuevo.

*“Me parece que es tener muy claro para dónde uno quiere ir y usar o crear las herramientas que le permitan llegar hacia ese lugar, pero no los fanatismos ni por el pasado ni por el futuro”. (Entrevistado II)*

El tiempo como motor de la actitud innovadora y proactiva:

*“creo que innovación es como en lugar de sentarse a ver cómo construyen la calle, construirla vos. Eso es innovación. Innovación es hacer lo que va a venir y no esperar que venga.” (Entrevistado III)*

El tiempo para avanzar sobre las costumbres y hábitos naturalizados:

*“Entonces me parece que la innovación en la educación es poner a la escuela por delante de lo que va sucediendo y no por detrás. Nosotros siempre venimos cabalgando atrás y venimos entendiendo cuarenta años después lo que acaba de suceder.” (Entrevistado II)*

El tiempo como operador que necesita tenerse en cuenta para tomar decisiones:

*“Entonces también ahí como que hay que tener cierta plasticidad y saber esperar y saber diferenciar, qué cosas son las urgentes que tienen que cambiar y cuáles son las cuestiones que hay que dar como un plazo y con asesoramiento y con ayuda esperar a que ocurran pero ocurren.” (Entrevistado VI)*

El tiempo también como protagonista decisor de los cambios:

*“Pero el concepto de innovación, yo, a cuatro años de un cambio de metodología, de pedagogía de filosofía en la educación, digo que, ocurren de una vez o no ocurren” (Entrevistado VI)*

Al relacionar liderazgo con gestión innovadora, se encuentra que “el tiempo” no es un eufemismo, sino por el contrario es un valor visible y determinante que motoriza la gestión proactiva, creativa y estratégica; aporta espacio y contexto a la hora de tomar decisiones y concede o no, la oportunidad de operar cambios para avanzar sobre las costumbres y hábitos naturalizados de la escuela (espacio). El tiempo pasado se presenta

entonces con aportes para combinar con el presente y de esta forma oficiar nuevas formas de gestión que se traducen en presente y posible futuro innovador.

En resumen, a lo largo de este capítulo se ha podido dar cuenta de algunas tendencias que evidencian las características que tienen las gestiones que se investigan en relación a las apropiaciones de TIC y sus formas de reconocerlo, así como perspectivas de modos de liderazgo y formas de pensamiento, que rompen la tensión que se genera en las escuelas con las Tic:

- ✓ Al abordar discursos sobre los estilos de liderazgos que surgen de las entrevistas, los pensamientos que guían la acción se traducen en fórmulas de comportamiento que determinan procesos que coinciden con los del mundo multimedial, y que en algunos casos los resultados se transforman en imágenes virtuales multimediales que invitan a la interacción, a la comunicación y a brindar testimonios.
- ✓ Tanto el pensamiento proyectual del mundo del diseño multimedial como el pensamiento lateral pueden ser puntos de partida para entender qué tipo de líder necesita la escuela para la gestión que innova con TIC.
- ✓ Líderes que generan procesos similares a los del mundo del diseño multimedial, facilitan la provocación de rupturas para generar alternativas interdisciplinarias de gestión en la organización que mejoran los resultados en la enseñanza de los alumnos en los tiempos de la tecnología y el interés por acceder a las mismas.

En el capítulo siguiente se trabaja la relación que tiene la trayectoria/ recorrido personal de estos líderes y sus modos de pensarse a sí mismo con sus liderazgos actuales de proyectos innovadores con TIC, con el objeto de potenciar aún más, algunos disparadores e hitos que generan liderazgos capaces de incorporar TIC con proyectos que transforman a la escuela y mejoran sus resultados.



## CAPÍTULO 5

### RESULTADOS

Relaciones de las trayectorias/recorridos personales con los liderazgos actuales de proyectos innovadores con TIC.

#### 5.1. Trayectorias/recorridos personales

Al analizar las perspectivas de liderazgo desde la óptica de cada entrevistado desarrollado en el capítulo anterior, ha surgido que los mismos se piensan a sí mismos desde los comienzos de sus propias trayectorias como cuestionadores de supuestos establecidos con tendencias a desestructurar supuestos naturalizados, a pesar de las diferencias de edades y formación; así como también la apropiación de la tecnología de manera personal, más allá de los tipos de tecnología de cada época transitada y teorías educativas que las sustentaban. A continuación se desarrolla cada uno de estos hallazgos en relación con la teoría preexistente.

##### 5.1.1. Edades, formación y género

Ante la importancia de tener en cuenta en esta investigación, las individualidades capaces de construir, y reconstruir y sus subjetividades, en este apartado a través del siguiente cuadro, simplemente se presenta las características de formación, edades, género de los entrevistados y de contexto (tipo de escuela y nivel educativo) para facilitar las unidades de análisis que preceden.

#### Características de los entrevistados

##### Edad, formación, género y contexto

ENTREVISTADO	I	II	III	IV	V	VI	VII
EDAD							
Entre 40 y 50							
Entre 50 y 60							
Más de 70							

<b>GENERO</b>							
Masculino							
Femenino							
<b>FORMACIÓN</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>
1º título docente							
2º título profesional							
1º título profesional							
2º título docente							
Solo título profesional							
<b>TIPO DE ESCUELA</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>
Gestión pública							
Gestión privada							
<b>NIVEL EDUCATIVO DE LA ESCUELA</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>
Inicial							
Primario							
Medio							
Superior/formación docente							

Cuadro VII: Elaboración propia

### 5.1.2 Actitud cuestionadora de supuestos establecidos: relación con sus propias trayectorias

Resulta llamativo que en todos los discursos en general, no critican ni cuestionan al sistema educativo en sí mismo; sino y por el contrario le asignan valor a la “oportunidad” que generan las TIC para romper estructuras y armonizar con formas más actuales de trabajo, de tipo estratégico situacional.

*“Yo creo que hoy lo que nos permite la tecnología... Creo que estamos mucho más cerca. Creo que destruye las paredes, que horizontaliza un montón, trae muchísima equidad y, por otro lado, acorta distancias y rompe el tema de horarios. No hay horarios, no hay distancias, no hay paredes, no hay jerarquías. Me parece que desestructura y que está muy bueno, porque creo que en otro caso llegar a comunicar o a generar equipos era todo un trabajo, generar una reunión o participar con un experto o discutir un tema era titánico. Hoy no podés decir que no se puede hacer.”*

*(Entrevistado III)*

Oportunidad que pueden generar proyectos innovadores para romper con estructuras verticalistas en la organización escolar, para evitar las segmentaciones del tiempo y de los ambientes escolares, característica del siglo XIX que Dussel, (1997) alega entre otras razones por la eficacia y la hegemonía desarrollada por el normalismo; y para generar espacios de inclusión. Desde estas premisas se puede vislumbrar que en las narraciones de sus propias trayectorias, los líderes de jóvenes se miraban a sí mismo en el futuro superando actitudes de esa época, particularmente los directores/coordinadores que transitaron carreras docentes.

*“Entré una vez a una sala de maestros y la verdad es que yo las vi a las maestras muy cansadas, con cara de no querer volver después al turno de la tarde, la verdad es que estaban muy agotadas. Eran maestras particularmente grandes para mi visión de los 25 años, que a lo mejor eran de mi edad ahora, pero en ese momento eran muy grandes. Yo hice como una mirada y dije yo a los 40 años no quiero estar siendo maestra de grado. No porque no me guste, sino que me parecía como una edad cronológica lógica para poder acceder a otras instancias, u otra carrera educativa.”*

*(Entrevistado I)*

Al igual que durante sus historias profesionales, aparecen actitudes resilientes frente a contextos adversos:

*“Inclusive escribimos en ese momento un libro que se llamó “Organizar y conducir la escuela” eh... cinco directores hablando acerca de la educación. En el momento, me acuerdo de la carpa blanca (risas), entonces teníamos que darnos fuerzas para reinventar... eh... pensar algunos otros movimientos que nos ayudaran a sostener los diferentes proyectos pedagógicos.”(Entrevistado V)*

También las preferencias sobre referentes que los guían en sus trayectorias, coinciden con perfiles creativos del mundo de la educación, de la tecnología y del diseño que se destacan por generar innovaciones:

*“Creo que hay un montón, hoy está acá en Argentina una persona que yo admiro profundamente, Emiliano Kargieman, que es el CEO de Satellogic que acaban de lanzar dos satélites y tenemos graduados ahí en eso y vos hablás con Emiliano y decís “Claro, cómo me gustaría pensar así”. Creo que no hay un referente. (Entrevistado III)*

*“Yo, personalmente me quedé fascinado por dos personas más. Uno fue Akio Morita, el fundador de Sony. Leí su autobiografía. Y vi como de la nada, un galpón en la 2° Guerra Mundial eran 20 personas hicieron algo...” (Entrevistado IV).*

De igual manera con el mundo académico:

*“De búsqueda, además de, por supuesto, la formación continua de la capacitación docente, con para mí grandes maestros, digo grandes maestros como un Edith Litwin, como un Aldo Schlemenson, como una Graciela Frigerio o como una Margarita Poggi, como una Hilda Cañeque, digamos, maestros y no solamente maestros, que, dejaron una fuerte impronta en el modo de pensar la educación y en el modo de hacer educación. “(Entrevistado V.*

*“Dos libros que para mí están casi a la altura de la Biblia, que son “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” de Stephen Covey y el libro de Marcus Buckingham “Qué es lo que los grandes gerentes hacen de manera distinta”. (Entrevistados II)*

Estas actitudes y preferencias nos pueden marcar algunos indicios para identificar líderes capaces de reconstruir escuelas contemporáneas a la medida de las demandas de nuestros niños/as y jóvenes.

### 5.1.3. Tendencias a desestructurar supuestos naturalizados: relación con sus propias trayectorias

En general los entrevistados manifestaron a través de sus discursos que en sus historias de vida y comienzos de sus profesiones se impusieron con propuestas que superaban los debates del momento:

*“Las cosas nuevas que intentaba en ese momento eran por ejemplo instalar un taller de videojuegos cuando en la escuela se discutía si la educación tenía que mezclarse con los juegos o no, si se podía jugar en la escuela, si los alumnos tenían que estar vinculados a juegos, si eso estaba bien o estaba mal...” (Entrevistado III)*

Si bien la muestra se compone por personas de diferentes edades y generaciones, todos manifestaron tener acercamiento a la tecnología en sus orígenes, incluso el mayor de la muestra que se ubica en la franja etaria de entre 70 y 80 años ya pensaba y sugería a la tecnología del momento, como oportunidad para resolver desafíos educativos.

*“Entonces viene el presidente de la Nación en ese momento, con su Ministro del Interior, el Ministro del interior nos convoca a determinadas personas, entre las cuales me eligieron a mí porque era joven y empresario con mentalidad abierta... ¿Qué proponía? ¿Cuál era la... digamos, lo mejor para Formosa? Que les dijéramos... la agricultura, el campo... digo “no, mire... ¿tiene ahora una estación transmisora que abarca toda la provincia?, bien, consíganse” se lo podemos conseguir nosotros, las grabaciones de clases en todo el mundo, todo el mundo, desde la planta transmisora, transmiten a toda provincia, entonces: la gran inversión que tienen que hacer Uds., que no es mucha plata, es de instalar un televisor en cada una de las escuelas, incluidas las escuelas rancho que en ese momento eran la mayoría. Si Ud. instala un televisor en una escuela rancho, a 400 km. de..., el otro día había una nota sobre “Las Lomitas”, Las Lomitas y sé de qué se trata. El chico que ve eso que transmiten desde la planta central de Formosa y la maestra, aprenden lo que tardarían un año en aprender. Entonces, esa sería una forma muy didáctica de aprovechar esta tecnología que se nos ofrece.”*

*(Entrevistado IV)*

Los dos menores de la muestra, también expresaron que la tecnología es parte de su vida y de sus hábitos cotidianos.

*“Para otras personas es terriblemente difícil, para mí es algo cotidiano, hasta me hacen burla diciendo que hago todo con la computadora encendida, y es verdad que yo llego a casa y capaz que no enciendo la radio, enciendo la compu y está ahí, permanece.” (Entrevistado I)*

Si bien esta tendencia va de la mano de la actitud cuestionadora anteriormente analizada, la misma confluye en proyectos concretos. En sus narrativas los entrevistados que hablan de sus proyectos innovadores, dan por sentado la presencia en la escuela de supuestos naturalizados de otros siglos y la tecnología que llega a movilizarlos y generar la posibilidad de:

- ✓ Nuevas formas de organización para su gestión.

*Hoy la tecnología como por ejemplo tener el celular y salir a recorrer la escuela, puedo sacar foto de aquellas zonas que a mí me parecen que tienen que tener una mirada especial de cualquier orden. Estoy hablando del ambiente, estoy hablando de la manutención del edificio, estoy hablando de algo como para poder decir... ¿y por qué lo pusiste de esta manera? ¿Qué te llevó a ponerlo de esta manera? Son conversaciones todas que ayudan a dar visibilidad a lo que está pasando dentro de esa organización. Y que el director puede aprovechar porque está al alcance de su mano y porque siempre y cuando, haga un buen uso, tenga una buena manera de planteo, trabaje de una forma eh... a nivel de pregunta, más que un deber ser o algo autoritario, que promueva realmente con su accionar también un modo de pensar distinto de aquellas personas que gestionen en el cotidiano sean directivos, coordinadores o docentes.*

(Entrevistado V).

- ✓ Nuevos planes de formación

*“Es un profesorado chico, nuevo, con un plan nuevo entonces nos podemos permitir como ciertas licencias, y vamos innovando. En robótica estamos como experimentando con nuevos kits didácticos, basados en X e impresoras 3D”*

(Entrevistado VII).

- ✓ Formatos escolares alternativos, con inclusive distintos enfoques pedagógicos:

*“Sí comenzamos en el año 2014 junto con la implementación de la pedagogía Montessori, fueron las dos pruebas piloto de ese año. Así que... y tuvo éxito y quedó.” (Entrevistado VI)*

- ✓ Propuestas educativas interdisciplinarias en respuesta a características culturales.

*“y bueno armamos un grupo de desarrollo de videojuegos muy incipiente, y después logramos canal de comunicación dentro de la institución y eso fue creciendo y haciendo en general desarrollos desde temas de innovación como fue una maqueta, que hoy sigue estando, donde se reproducen las situaciones de una ciudad que los alumnos tenían que controlarla. Nosotros veníamos de control de sistemas industriales y también, detectamos que nuestra población de alumnos era una población muy urbana, en ese momento no tan vinculada a la industria sino más vinculadas sus familias a servicios y a vivir una ciudad inteligente y a dónde iba, y cambiamos el paradigma de esa materia para conformarla en otra. Eso valió algunos premios y demás y creo que todo eso...” (Entrevistado III).*

Tenemos como hallazgo en el análisis de la trayectoria personal de los líderes, que más allá del origen de sus profesiones, edades, recorridos, contextos laborales, sus formas de pensarse a sí mismo lo han sabido proyectar al ámbito escolar, con sus formas de operar más estratégicas, que normalistas. Que supieron visualizar a las TIC como oportunidades para ellos mismos y para romper con estructuras verticalistas de organización, para irrumpir con tiempos y espacios de las gramáticas escolares naturalizadas, a la vez de generar espacios de inclusión, de implementación de enfoques alternativos de enseñanza, nuevos planes de formación e inclusive generar propuestas interdisciplinarias en respuesta a características culturales. Que sus trayectorias proyectadas en gestiones innovadoras, se caracterizaron por adoptar resiliencia; que sus referentes y/o guías académicos trascienden los estándares reconocidos del mundo de la educación y conquistan el mundo de la tecnología y el diseño. En el gráfico II se abrevia este apartado del capítulo, que nos aporta algunos indicios o hitos de lo que un líder

innovador es capaz de generar con sus equipos, en el ámbito escolar a partir de las relaciones realizadas entre sus propias trayectorias y sus liderazgos.

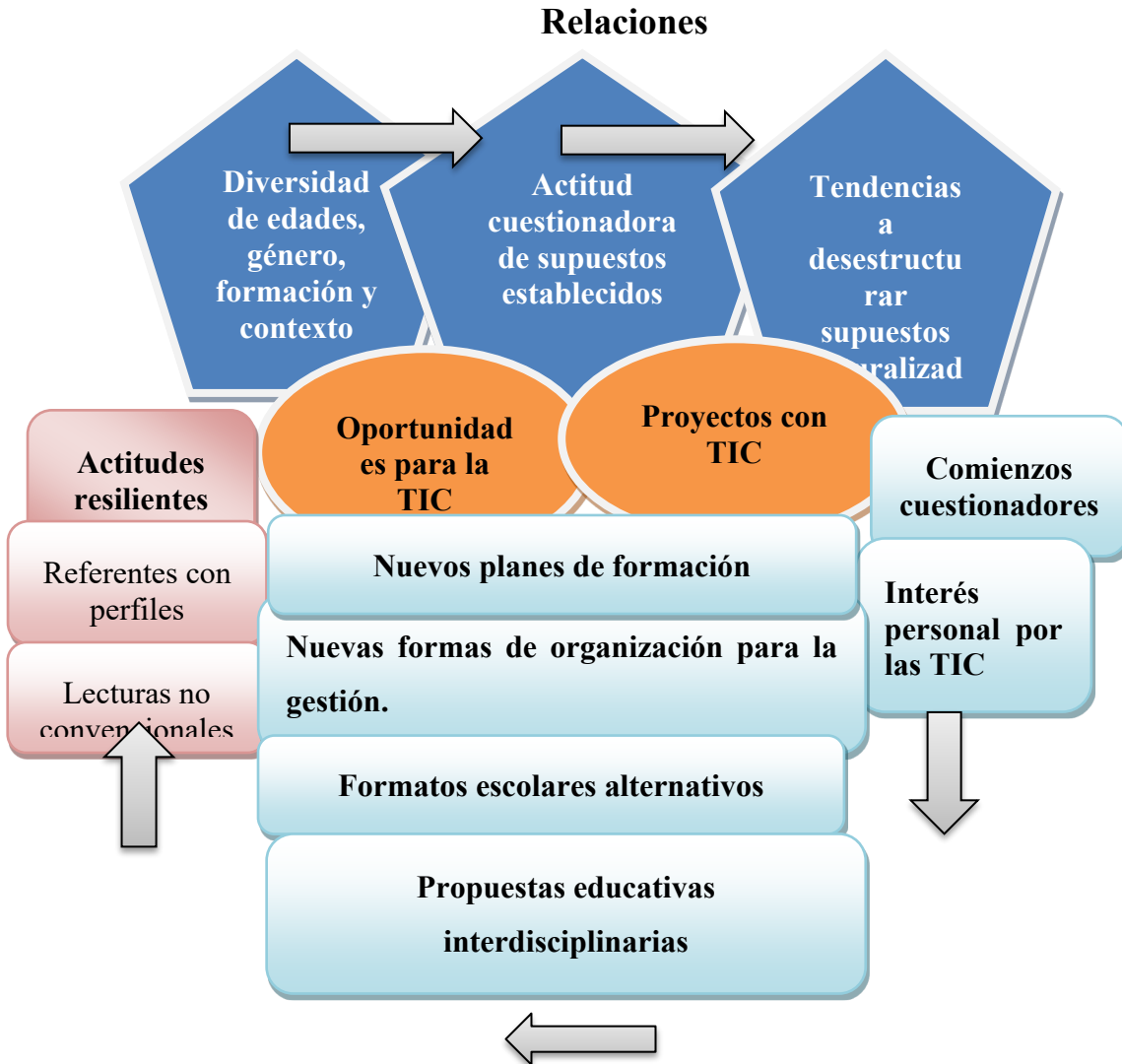


Gráfico II: Elaboración propia

## 5.2. Formas de pensamiento consigo mismo: relaciones

En el análisis del capítulo anterior se puso en valor las formas de pensamiento a partir de lo significativo que los entrevistados le asignan a su gestión dentro de su contexto.

En este sentido el pasaje del pensamiento lateral (que busca distintas puertas para resolver un problema), al pensamiento proyectual (que diseña un plan a partir de la visualización de una hipótesis inventando patrones para explorar nuevas posibilidades



de resolución), al pensamiento de diseño multimedial (que converge en relecturas y nuevas narrativas compartidas) nos puede dar lugar a visualizar nuevamente con idea de engranaje, el pasaje de un pensamiento a otro, y a la vez revelar como resultado fandoms educativos, que aportan como valor agregado bondades lúdicas, disfrute en el trabajo y la opción de operar en red.

*“Entonces como que fui buscando un perfil de intentar buscar siempre algo más y algo nuevo y poder estar como un escalón más arriba. En el caso del equipo de trabajo de la escuela, también de poder llevarlos a participar de instancias que habitualmente los docentes públicos no tenemos, entonces llevarlos a concursar por un premio de trabajo en equipo, o por un premio en innovación, que fue como bastante importante para el equipo.” (Entrevistado I.*

Es significativo que los y las entrevistados/as conducen sus trayectorias y reflexionan sobre las mismas de sus vidas, con estas formas de pensamiento:

*Bueno, mi trayectoria es algo como digo ecléctica. Si bien yo vengo, nada, uno tiene que venir de donde viene, vengo de una familia docente y en general la docencia no fue mi primera elección. Siempre hubo como una motivación de trabajar, de comunicar, de reflexionar sobre la cuestión docente. Y mi formación tuvo como una base tecnológica. Empecé a estudiar ingeniería, entonces tengo como una formación técnica de base. Y podríamos decir que también me formateo en cierto sentido, en cierto modo técnico de resolver problemas digamos ¿no? Que yo lo veo con gente que tiene una formación parecida a la misma, que está en educación ¿no? Entonces, estaba medio trabado, en algún momento, necesitaba como un cambio de aire y dije... venía trabajando en educación digo ¿Por qué no formarme específicamente en educación? (Entrevistado VI)*

El pasaje de un pensamiento a otro, del lateral al proyectual del proyectual al de improntas multimodales marca entonces otro hito a considerar, a la hora de reflexionar sobre las formas de pensarse asimismo y en consecuencia actuar.

### 5.2.1 De formas de pensamiento proyectual y multimedial al pensamiento visible

Si bien el pensamiento visible no se ha mencionado en ninguna entrevista, se trae a colación por dos motivos concernientes a esta investigación que vale la pena descifrar y relacionar. Por un lado porque es uno de los pensamientos que conlleva a realizar procesos de metacognición Flavell, (1979), que remiten al conocimiento, concientización, control y naturaleza de los procesos de aprendizaje y por otro porque aborda la dinámica interdisciplinaria de aprender a aprender, la que rompe con las dinámicas disciplinarias que caracterizan la escuela tradicional. El pensamiento visible remite a hacer visible el liderazgo, enseñar a pensar de manera sostenida con la acción, de manera que la observación, la imitación y las adaptaciones a nuestro propio estilo de lo que ocurre a nuestro alrededor no tenga que ver con lo invisible o lo adivinable. Perkins, (2001:23) argumenta que las personas pueden dirigir y mejorar sus pensamientos cuando se exteriorizan a través de la conversación, la escritura, el dibujo u otros métodos. Esto se logra a través de rutinas de pensamiento, estrategias concretas que ayudan a que el pensamiento se haga un hábito.

Los usos y los discursos investigados, cuyo motores se traducen en formas de pensamiento y de aprender interdisciplinarios, pueden también ser indicadores de formas de enseñar y aprender que los jóvenes de hoy tal vez necesiten por su proximidad y amiguismo con el mundo de las TIC, para a su vez aprender a interactuar productivamente en el mundo de las TIC. Las personas demuestran comprensión interdisciplinaria cuando integran conocimientos y modos de pensar de dos o más disciplinas para crear productos, plantear interrogantes, solucionar problemas y dar explicaciones al mundo que los rodea, de un modo que no hubiera sido posible mediante una sola disciplina Boix Mansilla y Gardner, (2006).

La relación directa que guarda el pensamiento visible con el pasaje del pensamiento lateral, proyectual y de diseño multimedial dan cuenta de los discursos interdisciplinarios, expresados por los entrevistados, reflejados en los usos que los proyectos innovadores con TIC emergen del mundo educativo, del diseño y de las mismas TIC.

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES

Si partimos de la propuesta inicial de estudiar la relación entre discursos y usos de las Tic en la gestión de la escuela desde la perspectiva de directores/coordinadores con liderazgos que se caracterizan por innovar y transformar la institución y de sus proyectos que hablan por sí mismos, la principal y más contundente conclusión de esta tesis es que **el pensamiento que rige la acción y los modos de obrar de líderes no solo en la gestión escolar sino también en sus propias vidas, tienen formas de pensar y abordajes en las construcciones de procesos equitativos con los que se vale el mundo del diseño multimedial**; por lo que gestionar innovación con Tic en la escuela se puede traducir en “diseñar formas de operar con usuarios clave”, que comienza por la impronta de quién asume el liderazgo pero trasciende con la tracción de un equipo que a su vez se convierte en líder y opera con las formas de pensar visibles en los hechos y las narrativas. Dicha relación de semejanza, se sintetiza en el siguiente cuadro:

#### Relaciones de semejanza

<b>Formas de pensamiento/ procesos: Líderes investigados (usos, discursos y trayectorias)</b>	<b>Teoría/procesos: Diseño multimedial.</b>
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo (Metodología <i>DesignThinking</i> )
Pensamiento proyectual: empatiza y les abre camino para inventar patrones.	Generación de prototipos: Etapas no lineales: Empatiza, define, idea, prototipa, testea (Metodología <i>DesignThinking</i> )
Escucha atenta	Para el diseño es mejor escuchar no al segmento que tenga la gran mayoría de consumidores sino a los usuarios clave

Los resultados generan ambientes virtuales, comunidades participativas, que incorporan lo lúdico al trabajo y la colaboración en comunidades de conocimiento específico.	Los resultados pueden generar <i>fandoms</i> (colaboración en comunidad)
Pensamiento lateral: Distintas alternativas de resolver problemas.	El diseño multimedial se enfoca en resolver los problemas a los usuarios desde distintos ángulos.
Los resultados ofrecen testimonios que se observan y reconstruyen in situ en nuevos proyectos.	Los resultados convergen en narrativas y re lecturas, las narrativas transmedia nos suben al mundo de las plataformas mediáticas.
Los resultados generan comunidades de aprendizaje para el trabajo en red	Cultura de la convergencia: el consumo es una práctica en red
Los resultados generan nuevos formatos para enseñar y relacionarse en forma interdisciplinaria	Cosmopedia. Construcción colectiva

Cuadro VIII: Elaboración propia

Además, de la descripción y del análisis de las relaciones que los directores/coordinadores establecen desde sus discursos, los usos de las tecnologías en la gestión escolar, surgen posibles hitos a tener en cuenta para la gestión escolar, desde la consideración que gestionar también implica procesar diseños que obren de dispositivos para la construcción de conocimiento colaborativo en equipos multidisciplinarios y el desarrollo de innovaciones sustentables.

## Hitos a tener en cuenta para la gestión

1. El líder innovador, piensa, se posiciona y gestiona desde una visión proyectual, que empatiza con los otros y les abre el camino para inventar patrones, explorar nuevas posibilidades en forma individual y en equipo.

2. El liderazgo innovador asume al equipo como líderes del proyecto.

3- Líder +equipo +TIC son una tríada que sincroniza una gestión particular, cuya tracción rige proyectos entusiastas que desarrollan con equipos que supieron adquirir capacidades frente a determinadas necesidades

4- El pensamiento que rige la acción; el tipo de trato en el que se incluye también al virtual; las emociones positivas y las destrezas que desarrollan con TIC, son significativas a la hora de posicionarse frente a la acción con diversidad de enfoques alternativos que conquistan y avanzan sobre lo ya conocido.

5- La incorporación de TIC en la gestión escolar requiere de procesos específicos que varían por móviles y necesidades inherentes a los propósitos de cada gestión y su contexto.

6- El comienzo de los procesos en la incorporación de TIC suelen desarrollarse por necesidad de facilitar la gestión administrativa y comunicacional y continúa por necesidad de relacionarse e interactuar en conjunto en redes escolares de manera más eficiente, a la vez que genera la formalización de los procesos necesarios para reflexionar la gestión.

7- El tiempo y el contexto son valores visibles y determinantes que motorizan la gestión proactiva, creativa y estratégica; aportan espacio y oportunidad para tomar decisiones y conceden o no, la ocasión de operar cambios para avanzar sobre las costumbres y hábitos naturalizados de la escuela. El tiempo pasado se presenta con aportes para combinar con el presente y oficiar nuevas formas de gestión que se traducen en presente y posible futuro innovador.

8- Los ambientes y entornos virtuales que involucran a las TIC cobran vital importancia, se presentan como motivadores de gestiones que innovan con nuevas propuestas para comunicar y relacionarse, en donde también la imagen adquiere protagonismo. Plataformas virtuales grupales e individuales, entornos participativos y aplicaciones comunicativas y de enseñanza, centran relevancia y ocasionan la oportunidad de generar *fandoms* educativos que se definen por su propia afinidad.

Cuadro XI: Elaboración propia

Al relacionar las trayectorias y los recorridos personales con sus liderazgos y formas de pensarse a sí mismo, desde sus discursos, obtenemos que:

### **Hitos a tener en cuenta para la gestión escolar**

9- La trayectoria personal de un líder y sus modos de pensarse a sí mismo se relaciona en forma directa con el tipo de gestión que agencia, más allá de las características de edad, género, formación y contexto.

10- La actitud crítica al sistema se manifiesta a través de la preponderancia de las TIC como oportunidad para avanzar sobre estructuras atemporales.

11- La confluencia de las trayectorias de un líder innovador y las formas de pensamiento en la acción con TIC, pueden generar nuevas formas de organización para la gestión, nuevos planes de formación, formatos escolares alternativos con inclusive la incorporación de distintos enfoques pedagógicos, propuestas educativas interdisciplinarias en respuesta a características culturales.

12- Formas de pensamiento lateral y proyectual pueden conducir a innovar, a posibilitar abandonar lo disciplinar y realizar comprensiones interdisciplinarias para integrar conocimientos y abordajes de dos o más disciplinas para crear productos, plantear interrogantes solucionar problemas y dar explicaciones al mundo que los rodea, a la vez de visibilizar procesos.

13- Las trayectorias de los líderes investigados se caracterizan por superar formas de operar de la época y sus reacciones a contextos adversos se traducen más que en luchas colectivas, en actitudes resilientes.
14- Las preferencias de los líderes a la hora de elegir referentes y lecturas académicas trascienden lo cercano a su disciplina y se orientan al mundo de la tecnología y el diseño multimedial.
15- El pensamiento visible de los líderes conducen al aprendizaje en equipo de todos los protagonistas del cambio.

Cuadro X: Elaboración propia

Las mediaciones tecnológicas que favorecen y enriquecen las posibilidades de proyectos innovadores en las escuelas nos permite imaginar escenarios y entornos educativos que promueven y favorecen el desarrollo de nuevas oportunidades de aprendizaje. Diseñar, desde una forma de pensar particular de un líder la construcción de este tipo de escenarios y entornos de innovación en la gestión, implica reconocer y reconstruir conceptualmente los procesos, dimensiones y significados que se despliegan en contextos singulares y complejos.

Si bien esta investigación parte en tiempo presente de los discursos de diseños y construcciones concretas de gestión que innova con TIC, deja abierta la oportunidad de retomar la mirada en las mismas gestiones, cuando los líderes investigados ya no sean sus protagonistas, para analizar la sustentabilidad de los proyectos de innovación a través del tiempo a la par de sus procesos de reconstrucción para avanzar en sus proyectos. Y a partir de esta inquietud, plantear probables interrogantes como:

- a) ¿La fuerza del dispositivo escolar de escuela clásica o tradicional, se impuso nuevamente? y/o ¿persisten con el paso del tiempo, las gestiones con formatos alternativos con TIC?
- b) ¿Las gestiones con formatos alternativos con TIC avanzan en innovación?
- c) ¿Qué factores, formas de pensar y obrar, influyen en la reconstrucción o retrocesos, si lo hubiere?

Para, de esta manera, continuar la indagación sobre estas nuevas formas de organización que recrean la escuela y comprender si rompen o no con la paradoja del

estado de tensión que las TIC generan en este mundo que requiere poner en juego habilidades y conocimientos específicos que demanda la sociedad, también a través de la escuela.



## CAPÍTULO 7

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

#### 7.1 Referencias bibliográficas citadas

Aguerrondo, I. (1994). *El planteamiento educativo como instrumento de cambio*. Buenos Aires: Troquel.

Aguerrondo, I. y otros (2002). *La escuela del futuro: cómo planifican las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Papers.

Área, M. (2002). *La integración escolar de las nuevas tecnologías. Entre el deseo y la realidad*. Organización y Gestión Educativa. (6) p. 14-189.

Arendt, H.(1996). *La crisis en la educación: Entre el pasado y el futuro*. Barcelona, Península

Austin, K. (2003). *Steal Like an Artist: 10 Things Nobody Told You About Being Creative*. México: Santillana.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press

Bass, B. y AVOLIO, B. (1995): *The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Redwood City: Mind Garden

Bass, B. (2000): *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto. Mensajero.

Anderson y Blase (1987). *El contexto micropolítico del trabajo de los maestros*. México DC: Universidad New México.

Bauman, Z. (2016). *Extraños llamando a la puerta*. Buenos Aires: Paidós.

Bejmanr, B. (2009). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Buenos Aires: Noveduc.

Berger, P. y Luckmann, T. (1968). *La Construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.

Bernstein, B. (1990a). *The structuring of pedagogic discourse. Volume IV. Class, Codes and Control*. Londres: Routledge.

Bois Mansilla y Gardner (2006). *Enseñar para la comprensión en las disciplinas y más allá de ellas*. Tomado de Teaching for Understanding-within and across the Disciplines, Educational Leadership (February 1994). Recuperado de <http://latitud-nodosur.org/IMG/pdf/EpCyDisciplinas.pdf>

Bolivar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades*. Madrid: Muralla.

Brown, S y McIntyre (1993). *Tener sentido de la enseñanza*. Buckingham: Open University Press

Brown, T. (2008). *Design thinking*. Harvard: Business review.

Bruner, J. (1998a). *Actos del significado: más allá de la revolución cognitiva*. Madrid: Alianza.

Bruner, J. (1998b). *Realidad mental y mundos posibles: los actos de la imaginación que dan sentido a la experiencia*. Barcelona: Gedisa.

Bruner, J. (2000). *Escenarios de Futuro. Nuevas Tecnologías y Sociedad de la Información*; PREAL, Santiago de Chile, Documento de Trabajo N° 16, 2000. Recuperado de <http://www.preal.cl/brunner16.pdf>

Buckingham, D. (2008). *Más allá de la tecnología. Aprendizaje infantil en la era de la cultura digital*. Buenos Aires: Manantial.

Budin, H. (1999). *The computer enters in the classroom. Teachers College Record* 100 (3), p. 656-669. Reuperado de <http://www.tcrecord.org/PDF/10352.pdf>

Burbules y Callister (2001). *Riesgos y promesas de las nuevas tecnologías de la información*. Buenos Aires: Granica.

[Carbonel](#), J (2001). *La aventura de innovar. El cambio en la escuela*. Madrid: Morata.

Castells, M. (2006). *La Sociedad Red*. Madrid: Alianza Editorial.

Covey S. (2004). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vicia cotidiana y en la empresa*. Buenos Aires: Paidos.

- Cuban, L. (2001). *Oversold and Underused: Computers in the Classroom*. London: Harvard University.
- Dede, C. (1998). *Aprendiendo con tecnología*. Barcelona, Paidós.
- De la Teja, I.; Lundgren-cayrol, K; Ganesan, R. y Spector, M. (2003). *An Introduction to issues in the evaluation of Educational Technology: International Perspectives*. Evaluation and Program Planning, 26,163-168.
- de Bono, E. (1970). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Denzin, N. (1970). *Sociological Methods: a source Book*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and Education*. New York: Macmillan.
- Dubet, F. (2002). *El declive de la institución: Profesiones, sujetos e individuos ante la reforma de Estado*. Barcelona: Gedisa.
- Dubrin, A., Dalglish, C. & Miller, P. (2006). *Liderazgo 2*. Dakota del Norte: Asia-Pacífico Ediciones.
- Escudero, J. (1992). *La integración escolar de las nuevas tecnologías de la información*. Info-Didac, Revista de Informática y Didáctica, (1) p. 21, 11-24.
- Flavell, J. (1979). *Metacognition and Cognitive Monitoring. A New Area of cognitive-developmental Inquiry*. American: Psychologist.
- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. Londres: Sage.
- Foucault, M. (1991). *Saber y verdad*. Madrid: La Piqueta
- Freire,P. (1996). *Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa*. México: Siglo XXI.
- Fernández, M. y Valverde, J. (2014). *Comunidades de práctica: un modelo de intervención desde el aprendizaje colaborativo en entornos virtuales*. Comunicar, 21 (42), p.97-105.
- Foucault, M. (1991). *Saber y verdad*. Madrid, La Piqueta.

- Fullan, M.(1993). *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Madrid. Akal.
- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro.
- Fullan, M. (2016). *La Dirección Escolar. Tres claves para maximizar su impacto*. Madrid: Morata.
- Gergen, K. (2006). *El yo saturado. Dilemas de identidad en el mundo contemporáneo*. Barcelona: Paidós.
- Glaser y Strauss (1967). *El desarrollo de la teoría fundada*. Chicago: Illinois: Aldine.
- Goodson y Mangan (1996). *Computer Literacy as Ideology en British Journal of Sociology of Education*. (17),p. 4. Recuperado de [www.ivorgoodson.com/s-Computer%20Literacy-2](http://www.ivorgoodson.com/s-Computer%20Literacy-2)
- Gurr, D., Drysdale, L. and Mulford, B. (2006). *Models of successful principal leadership, School Leadership and Management*, ( 26 ), p. 4.
- Haraway, D. (2004) *Manifiesto para cyborgs. Ciencia, tecnología y feminismo socialista a finales del siglo XX*, Valencia: Eutopía
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: teachers' work and culture in the postmodern age*. London: Cassell. (Trad. cast.: Profesorado, cultura y postmodernidad. Madrid: Morata.
- Hartle, F. y Hobby, R. (2003). *Liderazgo en una comunidad de aprendizaje; Tu trabajo nunca volverá a ser el mismo..* Valencia: Eutopía
- Hately, N. & Schiller, J., (2003). *¿Qué habilidades personales de las TIC necesitan los líderes escolares?* Barcelona: Paidós.
- Honey, M.; Mcmillan, K. y Carrig, F. (1999). *Perspectives on Technology and Education Research: Lessons form the Past and Present. The Secretary's Conference on Educational Technology*. Recuperado de <http://www.ed.gov/Technology/TechConf/1999/whitepapers/paper1.html>
- Informe Kelburn, (1997). En: Martín, E. (2006). Tendencias y debates en la integración de las TIC al sistema educativo. La integración de las tecnologías de la información y la comunicación en los sistemas educativos. Capítulo 1. IPE-UNESCO.

- Jenkins, H. (2008) *La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*, Barcelona: Paidós.
- Latour, B. (1999). *Pandora's Hope: Essays on the Reality of Science Studies*. Boston: Harvard Univ.
- Lévy, P. (2004). *La Inteligencia colectiva*. Washington, DC: Biblioteca virtual Em saúde.
- Litwin, E. (2005). *Las nuevas tecnologías en tiempos de Internet*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Litwin, E. (2008). *El oficio de enseñar. Condiciones y Contextos. Primer capítulo: Escenas y experiencias en contextos reales.*, Buenos Aires: Paidós.
- Litwin, E. (2008). *Entiende a la innovación*. Buenos Aires: Paidós
- Lozano, R. (2011). *Las 'TIC/TAC': de las tecnologías de la información y comunicación a las tecnologías del aprendizaje y del conocimiento*. Recuperado de <http://www.thinkepi.net/las-tic-tac-de-las-tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-a-las-tecnologias-del-aprendizaje-y-del-conocimiento>
- Maggio, M. (2012). *Enriquecer la enseñanza. Los ambientes con alta disposición tecnológica como oportunidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Means, B. (1994). Introduction: *Using technology to advance educational goals*. In B. Means. *Technology and education reform: The reality behind the promise*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Means, B., & Olson, K. (1995) *Technology's Role in Education Reform: Findings from a National Study of Innovating Schools*. Menlo Park, CA: SRI International. Recuperado de <http://www.ed.gov/pubs/EdReformStudies/EdTech/>
- Mezzadra, F. y Bilbao, r. (2010). *Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en educación: discusiones y opciones de política educativa*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.
- Morin, E. (2000). *La cabeza bien puesta. Bases para una reforma educativa*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Palamidessi, M. (2006) *La escuela en la sociedad de redes. Una introducción a las tecnologías de la información y la comunicación en la educación*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Oliver, M. (2000). *An introduction to evaluation of learning technology*. *Educational Technology and Society*, (4). Recuperado en [http://ifets.ieee.org/periodical/vol\\_4\\_2000/intro.html](http://ifets.ieee.org/periodical/vol_4_2000/intro.html)

Ortiz, M. y Lobato, X. (2003). *Escuela inclusiva y cultura escolar: algunas evidencias empíricas*. *Bordón*, 55 (1), p. 27-39.

Owen, C. (2007). *Design thinking: Notes on its nature and use en Design Research Quarterly*. (21), p. 16-27.

Paper, S. (1980). *Desafío A La Mente: Computadoras y Educación*. Buenos Aires: Galápagos.

Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods. Second Edition, California*. USA: Sage Publications.

Perkins D., (2001). *La persona-más: una visión distribuida del pensamiento y del aprendizaje*. Buenos Aires: Amorrortu.

Perkins, D. (2010). *El aprendizaje pleno. Principios de la enseñanza para transformar la educación*. Buenos Aires: Paidós

Pozo M. (2001) *Aprendices y Maestros. La nueva cultura del aprendizaje*. Madrid: Alianza.

Reig y Vilchez, (2013). *Los jóvenes en la era de la hiperconectividad: tendencias, claves y miradas*. Madrid: Fundación Telefónica y Fundación Encuentro.

Rivas, André y Delgado, (2017). *50 Innovaciones educativas para escuelas*. Buenos Aires: Santillana.

Rivas Navarro (2000). *Innovación educativa. Teoría, proceso y estrategias*. Madrid: Síntesis.

Rothschild, W. (1993). *Las cuatro caras del liderazgo estratégico: líderes audaces, cautelosos, cirujanos y funerarios*. Buenos Aires: Macchi.

- Salazar, S. (2005). *El conocimiento pedagógico del contenido como categoría de estudio de la formación docente*, en Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. 5 (2), p. 1-18. Recuperado de :<http://www.redalyc.org/pdf/447/44750211>.
- Sautu, R. (2003) *Todo es teoría*. Buenos Aires: Lumiere.
- Schein,E. (1997). *Psicología de la Organización*. 3a.ed.Mexico DF: Prentice-Hall.
- Schön, D. (1998). *La formación de profesionales reflexivos*. España: Paidós.
- Scolari, C (2013). *Narrativas Transmedia*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Shedroff, N. (1999). *Information Interaction Design. A unified field theory of design en Jacobson, R (Ed) Information Design*. ( 1 )pp. 267-292. Cambridge: MIT Press.
- Simone, R. (2000).*La Tercera Fase. Formas de saber que estamos perdiendo*. Madrid: Taurus.
- Straus y Corvin (1990). *Basicks of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory*. Kluwer Academic Publishers: Human Sciences Pres.
- Taylor, S y Bogan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. España: Paidós
- Tyack, D. y Cuban,L. (2001). *En busca de la utopía. Un siglo de reformas de las escuelas públicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Van Dijck, J. (2016): *La Cultura de la Conectividad*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Vasilachis de Gialdino, I.(2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Barcelona, Gedisa.
- Vázquez, M. (1999). *Fortaleciendo capacidades institucionales*. Montevideo: Instituto de Educación, Universidad ORT.
- Villa, A. (2000): *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto: Mensajero.

Vincet y Lahire (2001). *Sobre a historia e a teoria da forma escolar*. Revista Educacao. Año XVI: Belo Horizonte: Faculdade de Educacao. Universidad General de Minas Gerais (33). p. 28 –44.

Vygotsky, L. (1987:189). *Pensamiento y lenguaje: Teoría del desarrollo cultural de las funciones psíquicas*. Buenos Aires: La Pléyade.

## 7.2. Referencias bibliográficas consultadas

Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires. Argentina: Troquel.

Area, M. (2002). *La integración escolar de las nuevas tecnologías. Entre el deseo y la realidad. Organización y Gestión Educativa*, (6) p. 14-189.

Arendt, H. (1996). *La crisis en la educación: Entre el pasado y el futuro*. Barcelona, Península

Bruner, J. (1984). *Acción, pensamiento y lenguaje*. Madrid: Alianza.

Buckingham, D. (2008). *Más allá de la tecnología. Aprendizaje infantil en la era de la cultura digital*. Buenos Aires: Manantial.

Escudero, J. (1992). *La integración escolar de las nuevas tecnologías de la información. Info-Didac*, Revista de Informática y Didáctica (21) p. 11-24.

Fullan, M.(1993). *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Madrid. Akal.

Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro.

Gardner, H. (2002). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Buenos Aires: Paidós

Informe Cippec (2010). *Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en educación Discusiones y opciones de política educativa*. Argentina: Buenos Aires.

Recuperado de <http://craig.com.ar/biblioteca/TIC-CIPPEC-Opciones%20de%20Politica%20Educativa.pdf>

Lion, C. (2006) *Imaginar con Tecnologías*. Buenos Aires: La Crujía.



- Lipsman, M. (1997). *Pensamiento complejo y educación*. Madrid. Ediciones de la Torre.
- Litwin, E. (1997). *Las configuraciones didácticas: una nueva agenda para la enseñanza superior*. Buenos Aires: Paidós.
- Sche Shaubel, L. y Glaser, R. (1996) *Innovaciones en el aprendizaje. Nuevos entornos para la educación*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Steve, J. (2012) Entrevista de All Things Digital a Steve Jobs. Recuperado de <https://www.applesfera.com/apple/entrevista-a-steve-jobs-en-la-conferencia-d8-de-all-things-digital-parte-i>
- Villa, A. y Poblete, M. (2000): *Análisis y mejora de los equipos directivos de centros educativos: cómo desarrollar el liderazgo. Curso de Formación para Equipos Directivos*. ICE de la Universidad de Deusto: documento inédito. Recuperado de [tps://www.youtube.com/watch?v=NH3iadZt6KY](https://www.youtube.com/watch?v=NH3iadZt6KY)
- Vygotsky, L. (1993). *Pensamiento y lenguaje*. Madrid: Visor.

## **7.3 Anexo 1: Documentación**

### **7.3.1 Entrevista I: Mayo 2016**

E: .- *Hola, Esta entrevista te la hago en el contexto de charlar con líderes innovadores de escuela que trabajan con proyecto de tecnología. ¿Cuántos años en tu escuela?*

E I: .- Como titular cinco años, como directora, y veintidós como docente.

E: *¿Cuál es tu trayectoria: estudios, líneas de acción en tu carrera.*

E I: .- Hice primero toda una actividad en educación no formal, de muy joven y muy chica, y después necesité formalizar lo no formal para poder tener acceso a lo público en educación. Así que entré al profesorado y estudié el Profesorado en Educación Primaria, hice el Profesorado de Educación de Adultos y Adolescentes y terminé estudiando Gestión Educativa en UNTREF. En el medio obviamente cursos y demás, y empecé la trayectoria de trabajo en escuelas.

E: .- *Cuéntame algún hito importante para llegar al cargo de directivo.*

E I: .- Al trabajar en Ciudad de Buenos Aires, la carrera docente que vas haciendo es de ascenso y vas como armando, según algunos ítems que ya están dados en la carrera, vas juntando puntaje. A través de títulos que vas logrando, de cursos y de proyectos que podés ir presentando o artículos que escribís, libros que escribís. En ese hacer cosas intenté estar a tiro con cosas que tengan que ver con la innovación: foros de educación que se pueda trabajar el tema de innovación, becas Fulbright para poder agiornarme de lo que pasaba en otros lugares del mundo, curso de Directores y Líderes en la Universidad de San Andrés. Entonces como que fui buscando un perfil de intentar buscar siempre algo más y algo nuevo y poder estar como un escalón más arriba. En el caso del equipo de trabajo de la escuela, también de poder llevarlos a participar de instancias que habitualmente los docentes públicos no tenemos, entonces llevarlos a concursar por un premio de trabajo en equipo, o por un premio en innovación, que fue como bastante importante para el equipo.

E: .- *¿Hubo alguna experiencia en particular que te marcó el camino a lo largo de tu carrera, que te llevó a tu lugar de líder?*

E I: .- Sí, mirá, queda feo decirlo, pero yo tendría 25 años más o menos, ya era docente, ya había hecho el profesorado de adultos, ya había trabajado en educación no formal y había dirigido comunidades en el ámbito no formal, comunidades socioeducativas y entré una vez a una sala de maestros y la verdad es que yo las vi a las maestras muy cansadas, con cara de no querer volver después al turno de la tarde, la verdad es que estaban muy agotadas. Eran maestras particularmente grandes para mi visión de los 25 años, que a lo mejor eran de mi edad ahora, pero en ese momento eran muy grandes. Yo hice como una mirada y dije yo a los 40 años no quiero estar siendo maestra de grado. No porque no me guste, sino que me parecía como una edad cronológica lógica para poder acceder a otras instancias, u otra carrera educativa. Entonces me lo propuse y empecé a hacer cosas como para poder despegar de ese lugar de maestra de grado, me encantaba ser maestra de grado, pero bueno. A los 37, 38 empecé en la carrera de Ciudad de Buenos Aires: primero sos secretaria, después vice, después dire. Así que 36, 37 estaba en camino a la secretaría. Pero yo creo que eso marcó la carrera de ascenso y de dirección institucional. En paralelo, en educación no formal yo lo había hecho de muy joven.

E: .- *Y en relación a la tecnología, ¿hubo algo en particular que te acercó o que te marcó camino?*

E I: .- No, a ver, como usuario a mí me parece que todo lo que pueda sostener, ayudar y aumentar las capacidades que uno tiene son bienvenidos. Entonces para mí la computadora, los celulares, las pantallas, los proyectores no son una cosa extraterrestre que me tengo que encontrar con un material con una dificultad enorme para trabajar. Entonces intenté naturalizarlo y es algo más, y no algo más sencillo sino algo más que facilita, que ahorra energía, que ahorra tiempo según mi modo de ver. Para otras personas es terriblemente dificultoso, para mí es algo cotidiano, hasta me hacen burla diciendo que hago todo con la computadora encendida, y es verdad que yo llego a casa y capaz que no enciendo la radio, enciendo la compu y está ahí, permanece.

E: .- *Y tu equipo de trabajo te seguía en lo que proponías?*

E I: .- Hubo que armar todo un aprendizaje de equipo como para poder trabajar en computación. En la escuela particularmente había una facilitadora del Plan Sarmiento, que es el que estaba en Ciudad de Buenos Aires. Yo me senté primero con el equipo a decir "chicas, me parece que tengo una idea en curso" y a ver si ellas se enganchaban o no. Primero casi me matan, porque se nos veía un trabajo tremendo y nos reunimos con la facilitadora a ver si teníamos posibilidad de empezar a armarlo. Esas fueron como las dos primeras reuniones.

E: .- *¿Y esas ideas se cristalizaron en un proyecto particular?*

E I: .- Y esas ideas se cristalizaron en un informe colaborativo de trayectorias escolares. Ese fue el inicio. Nosotros queríamos y creíamos que todos los docentes de la escuela tenían que poder estar como conectados y comprometidos con el mismo trabajo porque sino, en algún lado se te escapa una pata. Entonces, lo que ideamos fue un instrumento colaborativo como puede ser un documento compartido, es como un primer ensayo, obviamente, en el que cada uno de los maestros de la escuela podía cruzar datos de todos los alumnos de la escuela. Entonces podías leer lo que pasaba en todos los grados con todos los chicos y a la vez sumar tu aporte, porque muchas veces pasa que especialmente los docentes curriculares quedan alejados de la propuesta de elaborar informes y de acrecentar los datos y la información que tenemos sobre los chicos para

poder plantear nuevas estrategias de trabajo. Entonces acá quedaban todos unidos a través de este informe. Dejame que te cuente que el informe nace, el proyecto nace por un disparador que hubo de una familia un tanto conflictiva que tenía tres chicos en la escuela y a la altura del mes de octubre, cuando se entregan los boletines del tercer trimestre, esta familia dice que no sabía que su hijo podía tener un regular en el boletín. Entonces a raíz de eso, que obviamente sabía y había por lo menos seis actas de ese año trabajando con la familia y con el nene, haciendo actividades diferenciadas, y demás, dijimos: a lo mejor no estamos siendo óptimos en la manera de comunicar, y la forma de comunicar de la reunión o del acta o demás, evidentemente las familias se dan vuelta y no llegan a entender o a comprender o a hacerse cargo de lo que vos les estas informando. Entonces entendimos que a lo mejor si nosotros podíamos describir de otra forma y darles otro instrumento a las familias también podíamos facilitar este acceso y esta comunicación. Así que lo que pretendimos a través del informe fue empezar a trabajar más en profundidad con la trayectoria de cada chico y comunicarnos con las familias de otra forma, también establecer un compromiso. El informe terminaba con tres copias: una para el legajo del alumno, una para que quede archivada en la dirección de la escuela y otra para la familia, va dos para la familia: una volvía firmada y una se quedaba la familia. Entonces la familia no podía no notificarse de los avances o los retrocesos que los chicos estaban haciendo. Esto fue como un disparador, viste que a veces una cosita que pasa hace explotar una idea.

E: *.- Y vos recibiste un premio, un hito en relación al proyecto.*

EI: Sí, presentamos el proyecto en un... el Ministerio de Modernización de la Ciudad armaba un concurso desde hace unos años que es el concurso Valores, nosotros habíamos presentado el año anterior al equipo como equipo de trabajo, porque era un equipo muy comprometido, todos los docentes de la escuela como equipo de trabajo, habíamos sacado el segundo puesto en el valor trabajo en equipo. Cuando empezamos a ver qué pasaba con este informe cualitativo empezamos a pensar en terminar de armar el proyecto para presentarlo al concurso. Entonces presentamos el trabajo. Ese año la edición del concurso fue el premio a la innovación, y presentamos el trabajo. El trabajo era "Informe cualitativo de trayectorias escolares" y lo que nosotros proponíamos era un desafío al boletín de calificaciones, y sosteníamos que el boletín daba un informe cuantitativo y en el análisis de las trayectorias escolares no nos alcanzaba. Esta fue la

premisa en un idioma coloquial: el boletín no está alcanzando para poder dar cuenta de la trayectoria escolar de un alumno. Entonces, esto acompañaba el boletín. Como en Ciudad de Buenos Aires legalmente el instrumento de calificación hoy es el boletín de calificaciones, nosotros no podíamos desplazarlo, entonces lo que hicimos fue acompañar el boletín del informe cualitativo. Sacamos otra vez el segundo puesto, no llegamos al primero, pero sacamos el segundo entre ciento y pico de equipos que se presentaron y el primer premio lo sacó el equipo del SAME, así que para nosotros fue como que salimos primeros porque ¿Quién puede contra el SAME? nadie.

E: *.- Ya que hablamos de innovación, definí a tu manera qué significa innovar en el sistema educativo, desde tu punto de vista.*

E I: *.- Yo creo que innovar...A ver, en educación nada es lineal, vos no podés decir "Yo hago A y entonces sucede B", podés intentar que suceda B y direccionás la práctica, pero me parece que necesitamos proponer estrategias diferentes y alternativas diferentes a lo que venimos haciendo. Esas estrategias y esas alternativas en escuelas siempre van detrás de lo que sucede, y no lo que sucede detrás de la escuela. Entonces me parece que la innovación en la educación es por poner a la escuela por delante de lo que va sucediendo y no por detrás. Nosotros siempre venimos cabalgando atrás y venimos entendiendo cuarenta años después lo que acaba de suceder. Tenemos mucha tecnología y los docentes que tenemos, no quiero decir todos, no la pueden usar, no la pueden aprovechar, no saben unir tecnologías con prácticas de enseñanza. Necesitamos unir todo eso en un paquete para poder adelantarnos a lo que está sucediendo. Para mí innovar...yo creo que está todo inventado de por decir pero nosotros necesitamos ser creativos y combinar lo que está inventado de manera diferente para posibilitar cosas nuevas. A mí me parece que por lo menos en educación necesitamos hacer eso. Hay cosas que están como muy establecidas y necesitamos poder generar movimientos que las puedan modificar para crecer.*

E: *.- Para generar movimiento se necesita un líder que en tu caso lo has generado. A ver, en la medida que puedas ¿Cómo definís vos "líder"?*

E I: *.- Bueno, algunos dicen "Líder se nace, no se hace". Yo creo que en principio me parece que el líder tiene que tener ganas de ser líder, y no ser autoridad. Vos podés tener*

grandes líderes que no son autoridad o grandes autoridades que nunca serán líderes. Me parece que el líder comparte muchas cosas con el equipo de trabajo y propone desafíos nuevos para el equipo permanentemente. Esos desafíos tienen que tener su recompensa, no su recompensa en dinero, tiene que tener una recompensa emocional donde el equipo sienta que vos lo estás llevando a buen puerto, aunque haya muchos obstáculos en el camino.

E: *.- Justamente te iba a preguntar cómo haces para sostener el liderazgo en el tiempo.*

E I: *.- Es difícil, pero lo que encontré es que haciéndonos cargo de pequeños proyectos podemos ir sosteniendo como una emoción positiva en el equipo. Me parece que cuando se van viendo cuestiones de mejora continua, por más pequeñas que sean, hay como momentos de gratificación. En educación la verdad es que es muy difícil luchar contra la gente que cree que no vamos a poder cambiar las situaciones, y cuando uno puede ir mostrando que hay pequeños respiros en un camino, la gente va enganchando. Y una de las cosas que me parece fundamental es que el líder trabaja igual o más que los demás, a veces algunos creen que el líder solo tira una idea y se va corriendo. El líder trabaja más horas y maneja los espacios de liderazgo y de autoridad muy equitativamente como para que las cosas caminen.*

E: *.- En relación a tus proyectos de tecnología, ¿Se rigen por alguna postura o paradigma en particular?*

E I: *La verdad es que todavía no habíamos llegado a pensarlo. Digamos, largamos el proyecto sin una fundamentación ya estructurada desde alguna corriente que nos pueda ayudar. Nosotros primero tiramos el proyecto y después -tengo que decir la verdad- nos sentamos a sistematizar. Entonces la segunda etapa de ese proyecto fue empezar a trabajar sobre los indicadores que podíamos trabajar, y ahí es cuando empezó a surgir el tema de qué corriente vamos a seguir, porque sobre los indicadores que necesitamos trabajar estaba qué sustento teórico iba a tener el proyecto atrás.*

E: *.- Fue posterior.*

E I: *.- Exacto, fue posterior. Fue primero el huevo, la gallina o la gallina y el huevo.*

E: .- *¿Recibieron alguna ayuda particular de alguna fundación, alguna organización de la sociedad civil o del mismo sistema educativo?*

E I: .- En principio nosotros no pedimos. Para nosotros era algo institucional, entonces lo desarrollamos como una inquietud de la escuela. Cuando ganamos el premio, se interesó el departamento de evaluación del Gobierno de la Ciudad y nos vino a ver para poder ayudarnos a sistematizarlo. Todo fue al revés, yo creo que por eso nos premiaron. Digamos, fue todo a pulmón primero y la realidad es que si yo después no concursaba otro cargo y seguía la idea era poder sistematizarlo, poder ampliarlo al distrito escolar, digamos empezar a crecer.

E: .- *Te agradezco un montón, súper interesante lo que nos has traído.*

E I: .- Gracias a vos.

### 7.3.2 Entrevista II: Mayo 2016

E: .- *Buenas tardes Ludovico. Contanos un poquito cuál es tu trayectoria dentro del mundo de la educación y cómo te formaste para llegar hasta donde llegaste y con qué título de base partís, que es interesante.*

E II: .- Yo creo que empecé como muchos, cuando terminé el secundario empecé como preceptor-secretario en una escuela y a partir de ahí nunca más abandoné la educación. En ese momento estudiaba ingeniería, después me cambié a derecho y al mismo tiempo que me recibí hice el postítulo docente para profesionales. Así que empecé trabajando de secretario-preceptor en una escuela en el turno de inglés, después cambié a una escuela secundaria como jefe de preceptores, en esa época era SB3, después asumí la vice dirección a cargo de SB3 y después fui director de un polimodal, un secundario de esa época y director general de una escuela con 700, 800 alumnos por 5 años. Mi título de base es de Abogado con la formación docente, más que debo ser uno de los pocos abogados con Análisis II aprobadas.

E: .- *¿Hay algún hito importante de tu vida que te llevó a decir: yo quiero trabajar en educación, yo quiero cambiar alguna cuestión en educación?*

E II: .- No sé si un hito importante en mi vida, fue como siempre un tema que me interesó, que me generaba dudas. Yo tengo una cosa medio rara, que yo me acuerdo de mi propio proceso de aprendizaje, te diría casi desde primer grado para acá me acuerdo de muchas cosas de mi proceso de aprendizaje. Tuve una experiencia que me marcó mucho que fue haber vivido dos años en lo que sería tercer y cuarto grado en Inglaterra, yendo a un colegio allá obviamente, porque es obligatorio, aprendiendo el idioma, pero en un contexto de aula totalmente distinto, contexto de sociedad totalmente distinto y después fui muchas veces. Eso genera un espacio de comparación y demás que creo que me marca mucho.

E: .- *En relación a la tecnología ¿Qué te acercó particularmente a querer innovar?*

E II: .- A ver, yo soy muy tecnológico. La uso y la empecé usando en la escuela, aprendí a usarla en la escuela. Siendo secretario iba a la sala de computación a hacer el trabajo de secretaría y a partir de ahí empecé a ver el tiempo que se ahorra, empezaron a aparecer los modems y los BBS y demás. Por una cuestión de centro de estudiantes, yo en esa época estaba en la Facultad de Ingeniería, era como que había que hacer algo, nos pusimos a hacer un BBS, empecé a aprender, teníamos las primeras computadoras y como que a partir de ahí me surgió la idea de que no podemos dejar de aprovechar esto que ahorra tiempo y que tiene tanto potencial en la educación. Siempre desde muy chiquito me apasionó, por otro lado, el tema de aquel que es cautivante cuando enseña, cuando habla, cuando hace un curso, una charla. Entonces en algún momento combiné las dos cosas: la tecnología me permite ser cautivante, mostrar cosas más interesantes, no puedo dejar de hacerlo en el aula. Empecé a hinchar con esto.

E: .- *Bueno, cuéntanos un poco de este proyecto dentro de lo que es liderar educación en el lugar en el que estas, ¿Qué has hecho con la tecnología?*

E II: .- Bueno, hicimos muchas cosas. El primer punto fue plantearnos: hay que usar la tecnología como herramienta en el aprendizaje, intentando que al usar la tecnología mejore la motivación de los alumnos y entonces se obtengan mejores resultados. Pero como estábamos empezando, con tiempo, sin que nadie los corriese, empezamos por decir: para que los docentes se animen a llevar esto a las aulas, primero el docente le tiene que ver valor, y el docente le ve valor cuando la tecnología en vez de ser un



obstáculo, una carga más, una planificación más que tiene que hacer, es algo que le soluciona, que le allana problemas. Entonces empezamos trabajando con Google, Google nos dio el Plan for Education del Google Apps y empezamos capacitando directivos y docentes, pero no tanto al principio en el uso pedagógico, sino en el uso administrativo escolar, a ver cómo esto les soluciona su vida diaria: cómo compartís una planificación con un compañero, cómo a un directivo le sirve para comunicarse, para aprovechar tiempos, materiales, etc. Después empezamos a plantear: ahora que ya lo sabés usar, empezamos a usarlo en el aula y ver qué ventajas tiene esto en el aula. Tenemos la suerte que vamos al mismo tiempo que están creciendo los celulares inteligentes, las tablets y demás, con lo cual también la tecnología va a entrando por otros lados a la vida de los docentes. Y a partir de ahí empezamos a desarrollar distintas experiencias. Sabemos que uno de los miedos del docente es el momento cuando estás en el aula, que estás un poco solo, qué haces, qué pasa. Ahí empezamos a armar un sitio que se llama Entramar, la idea era conectar docentes que se están animando a usar la tecnología para que se vayan motivando entre sí, muestren: mirá, hice esto, ahora me salió; probá, hacelo vos. La verdad es que recogimos muchas experiencias que estaban acá en Vicente López, en los jardines ya haciéndose, eso se fue potenciando. Después empezamos a trabajar con el GeoGebra, que es un software muy potente para la enseñanza de matemática y geografía, y que viene en las netbooks del Plan Conectar Igualdad y muchos docentes no lo saben usar, empezamos a capacitar a los docentes, a animarlos a que lo lleven al aula. Cambia agarrar una parábola, mover un mouse y que cambie la ecuación que tenés al lado, es muy distinto que cuando antes tenías que dibujarla en un pizarrón, cambiar un número eran diez minutos de volver a dibujar en el pizarrón, las clases se vuelven más interactivas. Y después, empezar a animarnos a cuestionar la estructura clásica de la escuela. Yo vengo de la secundaria y a mí me hace mucho ruido esto de que tengamos esto que a los chicos los apasiona tanto y, por otro lado, los chicos abandonan el secundario porque se aburren de sus profesores. Me parece que hay que animarse a cambiar toda la estructura pedagógica en el día a día. Uno en la escuela ha hecho la experiencia, incluso antes que existiese la computación como herramienta tan cotidiana, de agarrar a un chico que tiene pasión por un tema y alimentar esa pasión, y cómo desde esa pasión podés desarrollar un montón de ítems de conocimiento. Problema clásico de la escuela: el chico que es artista, que no logra estudiar ni historia, ni matemática, ni filosofía, pero es artista y muy pocas veces

hacemos la experiencia de decirle "Estudiá arte", "¿Te gusta la pintura, el óleo? ¿Por qué el color ese es así?", y llevarlo a estudiar a la física y a la química desde la teoría del color, desde la filosofía ver qué artista le gusta y ver por qué ese artista dice eso, y por qué dice eso en ese contexto histórico. Generalmente lo hacemos como aburrido, damos una hoja, aburrída, estúdiase de memoria el contexto histórico y filosófico de Gauguin. No es ese el camino. Ahí se mezclan las fronteras de las materias, el de arte le está haciendo estudiar filosofía, el de filosofía le está haciendo estudiar historia, entonces armar esa práctica hoy para mí es un desafío que creo que es posible. Internet nos da algo que antes era inexistente. Cuando nosotros estudiábamos el docente entre sus roles tenía el de ser el proveedor de información, el docente te traía el libro, lo comprases vos o no él era el que elegía el libro, traía las fotocopias y cuando el docente se quedaba corto la institución educativa proveía la biblioteca. Hoy esto no es así, la información está, googleás lo que quieras, encontrás videos, libros, expertos en líneas, lo que quieras. Lo que tiene que hacer el docente es motivar, impulsar, cuestionar, generar contrastes, entonces un docente podría dar treinta clases distintas sin demasiada dificultad. Acá el docente se asusta, estamos acostumbrados a otro modelo, al modelo que el que más sabe en el aula es el docente, entonces vos vas a la clase de Derecho Romano, el que está adelante sabe mucho más Derecho Romano que los treinta alumnos sumados. Hoy esto no es necesariamente así, y nos cuesta adaptarnos a esta situación de cambio. Bueno, empezamos de a poco a impulsar esto, obviamente estamos muy lejos de haber llegado al final de este proceso, pero de a poco vamos viendo docentes que lo van tomando, que cuando empiezan a ver alumnos que agarran pasión, que aprenden y cuando empiezan a ver que pueden compartir distintos materiales se dan cuenta que se les abren caminos también.

E: .- *¿Para vos qué significa ser líder? ¿Qué características tiene que tener un líder para generar o provocar cambios como esto que vos nos cuentas?*

E II: .- El liderazgo es otro tema que me apasiona. Primero no puedo empezar a hablar de liderazgo sin mencionar dos libros que para mí están casi a la altura de la Biblia, que son "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva" de Stephen Covey y el libro de Marcus Buckingham "Qué es lo que los grandes gerentes hacen de manera distinta". Qué distingue, qué es básico para un líder: mucha capacidad de escucha, la escucha empática, entender lo que está planteando el otro y a partir de esa escucha poder orientar

hacia una misión que uno tiene. La misión también se hace escuchando y leyendo el contexto, entonces para mí la característica principal es escuchar y a partir de eso sinergizar con la gente y después motivar y dar libertad a partir de haber visto un camino por dónde ir. A veces es más fácil describir lo que no tiene que hacer: no hay que cortar iniciativas que uno ve que crecen, no hay que perder energía en intentar controlar todo sino que hay que dejar, sobre todo en ámbitos así como el educativo tiene que tener mucho que dejar que se cree y que se hagan las cosas.

E: .- *¿Qué consideras vos que es innovar?*

E II: .- La verdad para mí el concepto es totalmente al revés, muchas de las cosas que vendemos como innovación son las raíces de las cuales venimos. Ahora que está de nuevo de moda en la tele La Familia Ingalls, Laura Ingalls no podía dar una clase, la misma clase para sus veinte alumnos, porque eran de distintas edades, de distinto contexto, era una clase distinta para cada uno. Ahora cuando lo queremos hacer 150 o 200 años después nos asusta. Me parece que la gran innovación es volver a buscar docentes que tengan pasión y vocación por enseñar y por motivar porque nadie logra enseñar si no hay una pasión y una motivación. Esto la verdad que hemos tenido un proceso en los últimos 30 o 40 años en donde lo hemos perdido, donde el docente haciendo quizás un uso exagerado de la autoridad, callaba a todo el mundo, hablaba 40 o 60 minutos depende del horario, aburría a todo el mundo, pero por respeto no se interrumpía. Eso no es enseñar, y esto ha generado después una pérdida de autoridad, no la autoridad formal sino la autoridad real, la que todos hemos vivenciado. Hay docentes que entran al aula y se hace silencio porque todos quieren escuchar, y hay docentes que entran al aula y todo el mundo sigue hablando. Esto se perdió porque en algún lugar en el prototipo del docente e innovar es volver a buscar esto, obviamente en el contexto donde la tecnología está alrededor nuestro, en el fondo es volver a las raíces de alguien que tiene pasión por enseñar.

E: .- *¿Cómo te surgen ideas para avanzar hacia lo nuevo, hacia el cambio o hacia lo que los chicos necesitan como nos contaste hace un ratito?*

E II: .- No sé, no sé si hay una manera cómo surgen las ideas. Creo que una gran parte es escuchar. Yo te diría que muchas ideas que uno se hace propias las escuchó de algún

lado, y probablemente como la hiciste propia ni recuerdes de dónde la escuchaste, y por ahí si el que te la dijo te escucha dice "Uh, me choreó la idea". Creo que una gran parte es escuchar y ver qué necesidades uno puede atender y mucho pensamiento lateral, de ver y buscar distintas propuestas y distintas soluciones a las situaciones que uno encuentra. Animarse a cuestionar cosas, bueno esto tiene que ser así, y cuando ves que la estructura no está funcionando decís "¿Por qué tiene que ser así? ¿Por qué el horario del recreo es a las 9? ¿Por qué entramos por esta puerta? ¿Por qué en el aula y no en la biblioteca o en el patio? ¿Por qué?". No perder por ahí esto de los 4 o 5 años de "¿Y por qué?". Y no vale el "Porque siempre se hizo así".

E: *.- Bueno, la verdad es que no te tuve que preguntar demasiado porque solo fuiste pasando por todos los temas de interés en esta entrevista así que gracias y te felicito*

EII: *.- Gracias.*

### 7.3.3 Entrevista III: Agosto 2016

E: *.- Cuéntanos un poquito cómo es tu trayectoria y cómo llegaste a tu lugar.*

E III: *.- Bueno, son 21 o 22 años en.... Dentro de la educación también me formé en la escuela media en ORT, en terciario en ORT y en la Universidad en la UTN. Dentro de lo que es educación ingresé como maestro de ciencias prácticas con 6 o 12 horas, no me acuerdo, hace muchos años ya, en ciclo básico, para los chicos chiquitos. Después fui ocupando distintos lugares, dentro del área tecnológica siempre en ... y trabajando en orientaciones del ciclo superior, hasta que la institución toma la decisión de lanzar una nueva orientación que es esta, Tecnología, Información y Comunicaciones, y me honran con la posibilidad de desarrollar el plan de estudios y de dirigirla. Así que desde el inicio de la carrera estoy tratando de llevar el barco para adelante con un equipo increíble de gente que formamos esta familia.*

E: *.- ¿Qué hito te marcó o por qué consideras que fuiste vos el candidato para este proyecto?*

E III: *.- Esa respuesta no te la tengo que dar yo, pero yo la pregunté también porque me interesaba y la respuesta que me dieron en su momento, y lo recuerdo porque fue hace mucho, era que era un docente relativamente de los exigentes, pero con muy buen*

vínculo con los alumnos y con los pares, y que en general intentaba hacer cosas nuevas. Las cosas nuevas que intentaba en ese momento eran por ejemplo instalar un taller de videojuegos cuando en la escuela se discutía si la educación tenía que mezclarse con los juegos o no, si se podía jugar en la escuela, si los alumnos tenían que estar vinculados a juegos, si eso estaba bien o estaba mal... y bueno armamos un grupo de desarrollo de videojuegos muy incipiente, y después logramos canal de comunicación dentro de la institución y eso fue creciendo y haciendo en general desarrollos desde temas de innovación como fue una maqueta, que hoy sigue estando, donde se reproducen las situaciones de una ciudad que los alumnos tenían que controlarla. Nosotros veníamos de control de sistemas industriales y también, detectamos que nuestra población de alumnos era una población muy urbana, en ese momento no tan vinculada a la industria sino más vinculadas sus familias a servicios y a vivir una ciudad inteligente y a dónde iba, y cambiamos el paradigma de esa materia para conformarla en otra. Eso valió algunos premios y demás y creo que todo eso...

E: *.- Eso te iba a preguntar, ¿Qué distinciones recibieron?*

E III: *.- Bueno, en ese caso ganamos el primer premio de Fundación Telefónica y nos valió a dos docentes y al director del proyecto, en ese momento el director del área tecnológica, a viajar a Madrid y hacer una capacitación en nuevas tecnologías en España. Después a nivel de distinciones cuando hice el plan de TIC lo concursé en el Ministerio de Educación, en ese momento el ministro era Filmus, para un concurso que encabezaba Intel junto con el Ministerio de Educación y Educ.ar en ese momento y ganó el plan de estudios de la carrera ese concurso y bueno, después distintos premios en Inglaterra, viajé a Japón, algunas becas y algunas cosas que también te permiten crecer.*

E: *.- Y te posicionan como líder, en ese sentido.*

E III: *.- Eso es difícil, porque yo creo que son equipos que lideran, me da la impresión que una individualidad no puede hacer una diferencia, y que lo importante es conformar equipos que lideren, no sujetos aislados.*

E: *.- ¿cómo sostenes un liderazgo con este trabajo de equipo en el tiempo.?*

E III: .- En general, equivocándose mucho. Yo creo que la mejor forma es dar permisos para equivocarse, y equivocarse y discutir sobre los errores. Me da la impresión que las reuniones de cómo te salió lo que estás probando, por qué salió bien, por qué salió mal, compartir experiencias y que todo el mundo se sienta con la libertad de equivocarse todo lo que necesite. Estamos trabajando con alumnos y uno no puede experimentar, porque estamos formando gente, pero con ciertos controles y cuidados me parece que el permiso al error y el trabajo sobre el error es lo fundamental. Creo que hay una diferencia entre un líder y un gerente, que el cargo no hace al liderazgo, y me parece que el liderazgo tiene mucho que ver con el respeto y con el cuidado de los equipos y con los permisos y conocimiento profundo de la gente, creo que pasa por ahí.

E: .- *Y hoy el proyecto, la gestión en sí misma con tecnología ¿Hacia dónde se dirige? ¿De qué se trata?*

E III: .- Yo creo que hoy lo que nos permite la tecnología es tener un acercamiento mucho mayor que el que teníamos antes a todos los niveles: hacia arriba, hacia abajo, hacia los costados. Creo que estamos mucho más cerca. Creo que destruye las paredes, que horizontaliza un montón, trae muchísima equidad y, por otro lado, acorta distancias y rompe el tema de horarios. No hay horarios, no hay distancias, no hay paredes, no hay jerarquías. Me parece que desestructura y que está muy bueno, porque creo que en otro caso llegar a comunicar o a generar equipos era todo un trabajo, generar una reunión o participar con un experto o discutir un tema era titánico. Hoy no podés decir que no se puede hacer.

E: .- *Existen publicaciones, videos, entornos, plataformas... ¿De qué manera?*

E III: .- Yo creo que hay tanta oferta de plataformas y recursos que uno tiene que ser lo suficientemente flexible como para migrar de una a otra en función de las necesidades del momento y de la capacidad de apropiación de esa tecnología. No creo que todo el mundo deba usar tal o cual producto o servicio, me parece que uno debe usar el que se adapta a su necesidad y a su posibilidad de uso e ir migrando. Tampoco creo que uno tenga que estar esclavo de un sistema, y por otro lado eso en cuanto a los que uno elige, pero también hay que elegirlo en función del otro con el que uno va a compartir. Parece mentira, pero hoy no podría comunicarme con mis alumnos por mail, los alumnos no

chequean los mails, no usan mail. Entonces uno podría decir "La comunicación la hago por mail", y no, si querés hablar con los alumnos, no, va por otro lado.

E: .- *¿Y qué utilizan?*

E III: .- De todo. Nosotros tenemos un campus propio con un montón de servicios, pero también usamos Facebook, también usamos Twitter, también usamos WhatsApp. Donde estén los alumnos, estamos nosotros.

E: .- *Entonces vos me decías que están al servicio de tomar y de utilizar lo nuevo que se adapta.*

E III: .- Sí, la verdad es que todos los días surgen nuevas plataformas, nuevos servicios y me parece que hay que usar lo que está y lo que mejor sirva a uno. Yo creo que no me imaginaría como autoridad implantando "Todo el mundo debe usar esto", porque no le va a servir a todo el mundo.

E: .- *¿Qué consideras vos que es innovación?*

E III: .- Mirá, creo que innovación es como en lugar de sentarse a ver cómo construyen la calle, construirla vos. Eso es innovación. Innovación es hacer lo que va a venir y no esperar que venga. En cualquier sentido, lo que no implica romper todo lo que existe hasta ahora ni implica abrazar fanáticamente todo lo que esté por venir. Me parece que es tener muy claro para dónde uno quiere ir y usar o crear las herramientas que le permitan llegar hacia ese lugar, pero no los fanatismos ni por el pasado ni por el futuro.

E: .- *Y en este sentido ¿Tienes algún referente innovador?*

E III: .- Es muy raro, te voy a decir cuál es el referente innovador y me vas a decir "Se murió hace un montón": Albert Einstein es el referente de innovación mío. Pero te podría decir que este verano por haber ganado un premio estuve en la Universidad Hebrea de Jerusalem y tengo un nuevo referente que es uno de los profesores de la carrera de informática de allá. Pero no sé, uno va conociendo gente y después una cosa que creo que también es importante, que por lo menos trato de transmitirle a los chicos también es que una cosa es el referente y una cosa es la idolatría. Yo creo que en algunas cosas Jobs puede ser un referente, pero no lo abrazo como para idolatrarlo en

toda su trayectoria humana. Creo que hay un montón, hoy está acá en Argentina una persona que yo admiro profundamente, Emiliano Kargieman, que es el CEO de Satellogic que acaban de lanzar dos satélites y tenemos graduados ahí en eso y vos hablás con Emiliano y decís "Claro, cómo me gustaría pensar así". Creo que no hay un referente.

E: .- *Vos te miras a vos mismo ¿Cómo piensas que llegaste hasta donde llegaste y miras la gestión como la puedes mirar?*

E III: .- Mirá, por qué llegué a donde llegué es difícil de decir, porque es extraño, porque no es que yo me postulé, es raro. Llegué a donde me trajeron, participé de un montón de cosas. En general soy de no decir no a los desafíos, saben que me vienen a buscar y lo voy a hacer de la mejor manera posible, y también yo siempre cuando hablo con la gente que me viene a convocar digo "Bueno, ¿me vas a dar lugar a el error?, si vos querés que vaya a hacer esto que lo ves con cierto grado de dificultad y tiene sus desafíos y sus incertidumbres, ¿me voy a poder equivocar?" Si no me voy a poder equivocar, no lo voy a tomar, me tienen que permitir el error y obviamente con supervisión. No es "Dejalo a este loco que lo que se le ocurra a ver a dónde vamos". La idea es formando un equipo con quien te ponen en un lugar y con quienes están con vos, porque me parece que esto de que trato de que me traten a mi como yo quiero tratar a los demás.

E: .- *Bueno, una última pregunta. Mirando hacia adelante ¿Qué considerás vos, dónde puede estar la llave de la mejora de calidad educativa desde el punto de vista de hacer gestión y utilizando la tecnología que está a la mano?*

E III: .- Yo creo que la mejora en la calidad educativa, la llave está en la pasión. Para mí está en la pasión de los docentes, pero está en darle a los chicos la posibilidad de descubrir su pasión, abrazarla e ir para ese lado. Me parece que no hay tiempo de imponer currícula. "Todos los chicos del mundo tienen que transitar por esto" y la respuesta cuando pregunten ¿por qué? lo que les vamos a contestar es "Porque te va a servir". Me parece que si el chico no sabe a dónde quiere ir es como empujar un carro con la rueda pinchada, en cambio si él tiene muy claro qué es lo que él quiere hacer y que tiene que transitar en ese camino, que no siempre es un camino de rosas, y que la



alegría no es el minuto a minuto de una clase, sino es al final de un camino que él conozca, al que él quiera llegar. Me parece que el tema de darle la posibilidad a los chicos de descubrir la pasión, de llenarlos de estímulos para que vean qué les gusta porque no conocen. Hay que dejarlos conocer, hay que motivar, no hay que todo el tiempo penalizar. A mí me pasa dando clase a chicos de cuarto año que vos haces una pregunta a los chicos y el alumno inmediatamente dice "Me está evaluando, él conoce la respuesta y si no digo exactamente lo que el docente me está preguntando, me va a sancionar" y yo digo no, cambiemos la forma: voy a hacer una pregunta de la cual no se la respuesta y quiero que la generemos entre todos, con lo cual no va a haber ni cosas bien ni mal, y participen todos. Es como que la escuela lo formateó distinto, el chico cree que el docente está para un rol distinto al que debiera ser de guía, de mostrar, de acompañar en caminos. Creo que tenemos que volver a eso.

E: *.- Bueno Darío te agradezco un montón y cuando todo esto llegue a su término te voy a dar la devolución de la tesis de la que fuiste parte, gracias.*

E III: *.- De nada.*

#### 7.3.4 Entrevista IV: Mayo 2016

E: *.- Buen día!*

E IV: *.- Bueno, gracias por esto que para mí es un honor, este... quiero expresar dos o tres ideas iniciales básicas que me persiguieron, digamos de... me persiguen desde hace décadas.*

En primer lugar la situación de los hijos más pobres. Cuando digo situación, en realidad me refiero a la educación y la nutrición. Es un tema básico realmente para el futuro del país.

En segundo lugar, que, para mí, la etapa más importante en la educación en la vida de una persona es, la que abarca desde la sala de 3 o 4 años hasta 6º/7º grado digamos. Eos 10 años, son los fundamentales, para que después realmente los individuos, las personas no tengan problemas para su aprendizaje. Quiere decir que aquí hay, por un lado una preocupación por la equidad, por otro lado una preocupación por la calidad de lo que los chicos aprenden y de cómo lo aprenden.

Yo le dejo acá una documentación, he explicado en el colegio que, tenemos que tener una visión del mundo que se puede digamos, concretar en algo muy muy breve que es la explosión demográfica. Es decir nosotros vivimos en una Argentina que da para 200 millones de habitantes o 300 y somos 40. La población mundial llegó a los primeros 1.000 millones en el año 1.800. Después de 50.000 años en la tierra. Este... los segundos 1.000 millones en 1.930, es decir 130 años. Los últimos 1.000 millones para llegar a los 8.000 millones que somos hoy en 12 años. Esto nos da un panorama de cómo nosotros estamos insertos en un mundo que está superpoblado y poblándose cada vez más. Y además con algo que antes no ocurría, que es el esfuerzo de los gobiernos especialmente de Asia y África en la capacitación, en la educación, en la disciplina, digamos intelectual y demás.

Nosotros no podemos perder de vista esto porque nuestros hijos, dentro de 20 años los que están ahora de esta edad, dentro de 15/20 años, van a tener que enfrentar esta competencia, porque nosotros no vivimos aislados. Por lo tanto es fundamental, que si queremos realmente tener dentro de 20 años, un país en condiciones de competir y ser respetado en el mundo, tenemos que empezar hoy con los chicos, chicos.

Los esfuerzos que se hacen en secundaria, que obviamente son, en primer lugar necesarios e inevitables. Pero también son tardíos, porque es muy difícil cambiar la estructura, la formación personal que ha tenido un alumno, digamos, cuando llega a los 16... 17 años. Yo lo sé por experiencia en el colegio que fundé en su momento. Y lo fundé a partir del secundario para después agregar los otros niveles.

Este... en cuanto a tecnología yo le dejo aquí un papel que escribí en su momento para...

E: .- *¿En qué año?*

E IV: .- 2.011. Con respecto a... Bueno, ahí explico mi posición, digamos, que tiene un fuerte fundamento pedagógico. Es decir, nosotros no podemos pensar en la tecnología solamente como un hecho que existe, que nos envuelve... Tenemos que ver de qué manera esa tecnología, puede ser aprovechada para la mejor educación de la gente, para la mejor formación de la gente.

No perdamos de vista que la tecnología eh... las TICS famosas, no surgieron pensando en la escuela, se desarrollaron pensando en las empresas, en los intercambios comerciales incluso en las investigaciones, en las cuestiones militares y demás, pero en la escuela no. En la escuela llegaron como una especie de serendipidad, lo contrario a la sinergia, para ser aprovechadas.

E: *.- Y en este sentido, ¿de qué forma empezaron para trabajarlos en la gestión de la escuela?*

E IV: *.- Bueno, todo comienza con la amistad que yo tenía con Pablo de Souza, Ministro de Educación de los dos gobiernos, de dos gobiernos de Fernando Henrique Cardoso en Brasil. Yo tenía una relación muy buena con ellos y el hijo venía al colegio a ver las cosas que hacíamos, este... y un día me dijeron, mirá que existe esta tecnología para los chicos más chicos que es estrictamente pedagógica, pensada justamente para facilitar el aprendizaje. No es, digamos para acumular información, es para estructurar de la manera más lúdica posible, eh... los pasos del aprendizaje de escribir, de leer, de relacionar las palabras y comprender el texto. De tener una noción de las dimensiones, de las distancias, de la cantidad... O sea, digamos lógica, matemáticas.*

Y además me importó muchísimo cuando vi que gran parte de esta herramienta pedagógica, se enfocaba al inglés, al idioma inglés. Yo había leído en su momento, el actual presidente Macri había dicho y además estuve presente cuando lo dijo, en marzo del 2.008, de que su obsesión era que todas las escuelas estuvieran en igualdad de condiciones privadas y públicas, gestión privada y gestión pública. Y además que, todos los chicos aprendieran inglés, no solamente algunos y otros no. Este... de ahí que a mí me interesaba mucho, incluso propuse en varias oportunidades entre ellas, que instaláramos equipos en villas de emergencia para que los chicos aprendieran inglés. Pero... ¿cómo, se mueren de hambre y les vamos a enseñar inglés? ¡Sí!, justamente por eso tenemos que enseñarles, porque además es un signo distintivo. El chico que puede captar inglés, que puede empezar a escuchar y a expresarse en inglés, no se siente más marginado, se siente incluido como de ninguna otra manera. De la mejor manera posible.

E: *.-¿De qué manera llegó la tecnología dentro de la escuela, a nivel institucional y de gestión en sí misma?*

E IV: .- Bien. Digamos que el primer impulsor fui yo, hablando con las profesoras y las maestras las maestras, digo, no voy a hacer ninguna propaganda, ninguna publicidad, ninguna promoción de nada, Uds. me tiene que decir si esto sirve o no sirve. Son Uds. el centro de la decisión en un colegio, no puede ser yo, por más iluminado que sea, que imponga cosas o sugiera cosas. No... decir, bueno probemos.

Bueno, no hizo falta mucho tiempo. En cuanto las maestras se sentaron y pusieron algunos chicos, después de haber leído noticias etc., cómo se manejaban en los bloques veían la imagen y como se construía la palabra de esa imagen quedaron fascinadas y fueron las primeras entusiastas. Esto, esto... funciona solo. Esto es de autogestión de los chicos, nosotros vamos a vincularlo con la clase que damos, por supuesto, este... pero lo fundamental acá es: ver cómo los chicos se sumergen con entusiasmo, con entusiasmo, por eso de lúdico que decimos. Eh... en la construcción de las palabras. Y lo notable es que entendieron perfectamente que esa forma de aprender, era cooperativa, tenían que trabajar todos, si eran 6 los chicos alrededor de una mesa, los 6 tenían que hacer su aporte.

Y el que podía hacer algún aporte más rápido, tenía que entender y darle tiempo al que lo podía hacer pero más lento. Hubo un entendimiento tal, que las maestras quedaron asombradas, porque mientras que en la clase había un cierto caos, a veces así de que lloran... aquí no, aquí: “te toca a vos...”. Realmente era un trabajo de colaboración como nunca habíamos visto. Lo cual a mí me llenó de entusiasmo, me emocionó. Enseguida lo tomaron como un gran colaborador, porque hay un aspecto, por ejemplo hablando de inglés, que es la fonética, digamos en inglés quizás la gramática es mucho más simple que en castellano, la estructura, la fonética es una problemática complicada.

Bueno, el chico que en la clase aprendía, que tal palabra se pronunciaba de tal forma, pero cuando iba al laboratorio y veía en la pantalla la imagen y la voz en idioma nativo, en este caso inglés, de la imagen que veía, la pronunciación, se quedaban asombradas, porque aprendía más en esos pocos segundos, le quedaba tan grabado que... no podían creer. “Aprenden más acá que en la clase” Le queda mal...Entonces, pero nunca, digamos, hubo un recelo de las maestras. Al contrario, lo tomaron como un colaborador. Como algo que realmente ayudaba. Era una ayuda eficaz.

E: *.- Y para la organización institucional, ¿les cambió el incorporar este proyecto de tecnología en la dinámica institucional en sí misma?*

E IV: *.- Bueno, digamos que es un trabajo permanente del colegio, justamente, una característica que siempre perseguimos y que estamos logrando, es crear un clima de entendimiento, colaboración de todas las maestras y las directoras. Este... de ahí que había una predisposición a lo nuevo.*

E: *.- ¿Y qué tipo de tecnología utilizaban para la comunicación, para hacer circular información?*

E IV: *.- Y... las computadoras digamos, este... netbooks, distintos software, etcétera. Pero son fríos, no llegan. En este caso estoy hablando de las edades... la primigenia, digamos, no llegan de la forma que llega esto. Esto llega quizás por lo lúdico, por los colores, las imágenes, eh... la música que se escucha, eh... incentiva mucho. Y eso hace que las maestras intercambiaran información entre ellas y de ahí mismo obtuvieron o sacaron determinadas enseñanzas. Que les eran útiles a ellas para mejorar su clase. Eso fue lo que nos movió digamos a... decir bueno, hemos dado en la tecla, yo le agradecí a Pablo, el que se murió pobre a los 60 y pico de años, eh... el Ministro de Educación, digo. Este... así que no fue, no fue forzado...*

Nosotros hoy, por ejemplo, como se verá en nuestra página Web, tenemos blogs que son realmente impactantes. Los últimos que he visto yo, a mí me siguen conmoviendo, porque se ve a los chicos construyendo imágenes, construyendo palabras, etcétera. Chiquitos chiquitos, en los primeros pasos. Que es cuando justamente se echan los cimientos de lo que van a ser en el futuro. Y yo lo comprobé y lo sufrí en carne propia. Porqué habiendo fundado el secundario con la idea de hacer un secundario tipo Nacional Buenos Aires, donde mi hijo Agustín, que ahora es el director general del colegio, hizo Nacional Buenos Aires, pasando de un colegio privado, este... Bueno, de repente nosotros nos encontramos que nuestros hijos de primaria estaban tan bien preparados que un 70/80% optaba por el Nacional Buenos Aires o el Pellegrini. (Risas). Y... Ud. sabe que durante años hemos otorgado becas a muchos chicos de escuelas de gestión pública, digamos a los mejores que podíamos lograr. Y el problema que nos causaba es que su preparación no era... no estaba al nivel de lo que tenían

nuestros chicos de nuestra primaria, de nuestro jardín. Y eso frenaba y perjudicaba a los chicos. Por ese motivo tuvimos que terminar de... pensar en la gestión secundaria.

E: .- *A ver, ahora nos vamos a pasar un poquito al tema de liderazgo, dado que Ud. llevó un gran proyecto a la escuela. Desde su punto de vista, para Ud. ¿Qué significa ser líder?*

E IV: .- En primer lugar, tener sensibilidad, estamos hablando de educación, ...estamos hablando de liderazgo en educación. En primer lugar sensibilidad, en segundo lugar, realmente una fuerte vocación para brindar la mejor calidad de educación. Es decir construir un colegio no es hacer una empresa cualquiera. Uno no hace un colegio para hacerse millonario, hace un colegio para destacarse y brindar a los chicos, no quiero hablar de las comunidad en general para no ser digamos, así, eh... demagogo. Pero a los chicos que se acercan al colegio brindarles las mejores posibilidades. Le doy dos o tres ejemplos y le dejo acá anotado todo. Estando viviendo en Formosa en el año 78, donde tuve que irme por razones de la guerrilla, etcétera, eh... En el año 1.978... inauguraron el canal de televisión. Entonces no había televisión en Formosa lo único que se veía era la de Paraguay. 1.978, el año del mundial. Entonces viene el presidente de la nación en ese momento, con su ministro del interior, el ministro del interior nos convoca a determinadas personas, entre las cuales me eligieron a mí porque era joven y empresario con mentalidad abierta... ¿Qué proponía? ¿Cuál era la... digamos, lo mejor para Formosa? Que les dijéramos... la agricultura, el campo... digo “no, mire... ¿tiene ahora una estación transmisora que abarca toda la provincia?, bien, consíganse” se lo podemos conseguir nosotros, las grabaciones de clases en todo el mundo, todo el mundo, desde la planta transmisora, transmiten a toda provincia, entonces: la gran inversión que tienen que hacer Uds., que no es mucha plata, es de instalar un televisor en cada una de las escuelas, incluidas las escuelas rancho que en ese momento eran la mayoría. Si Ud. instala un televisor en una escuela rancho, a 400 km. de..., el otro día había una nota sobre “Las Lomitas”, Las Lomitas y sé de qué se trata.

El chico que ve eso que transmiten desde la planta central de Formosa y la maestra, aprenden lo que tardarían un año en aprender. Entonces, esa sería una forma muy didáctica de aprovechar esta tecnología que se nos ofrece. Guaaaa, ¡magnífica idea!

E: .- *Y a ver... le voy a hacer otra pregunta en relación al liderazgo y a la innovación. ¿Cómo sostiene en relación a su experiencia, un liderazgo en el tiempo? ¿Sí?, ¿Y qué características tiene un líder innovador? Desde su punto de vista.*

E IV: .- En primer lugar la perseverancia, es decir, si el líder tiene que ser imaginativo, si no, no puede ser líder. Es decir, los líderes justamente se destacan por tener alguna idea que todavía no está en circulación y la quieren aprovechar, pero para eso, tiene que haber mucha perseverancia, mucha tenacidad, tiene que haber una voluntad y una convicción de transmitir al entorno y eventualmente más amplio, de la utilidad de lo que está proponiendo. Entonces, cuando se trata de educación, en mi caso, se agrega la pasión. Es decir, no se puede ser educador sin tener una pasión por... y no la pasión para que se saquen "10", yo siempre les digo a los chicos, Uds. estudien para aprender bien. Olvídense de la nota, la nota viene sola, después vendrá el 10. Pero Uds. lo primero que tienen que hacer es realmente estudiar para aprender. Y bueno... a través de esa idea, hubo mucha tenacidad. Y en esa... digamos tarea, es fundamental rodearse de la gente más capaz. Un líder no puede ser, creerse que él... yo tiro una idea, después con toda tenacidad la sostengo, pero, tengo que ver con quién.

Entonces, fundé el secundario y contraté al que fue vice-rector del Nacional Buenos Aires, hablando de la Ciudad de Buenos Aires, el profesor Felipe M. vice-rector de Sanguinetti padre, no del actual, el que falleció, y de Monner S., que es una figura emblemática en la Ciudad de Buenos Aires, lo tomamos como rector y fue una cosa espectacular porque realmente crecimos en tres o cuatro años, 200 alumnos.

E: .- *Actualmente ¿cómo se compone su equipo? Ud. me estaba contando de cómo comenzó.*

E IV: .- Actualmente el que tiene la dirección general de la escuela es mi hijo que vino del Nacional Buenos Aires, se graduó, eh... como profesor de matemáticas en el Instituto del profesorado y hoy es el que, digamos, se entiende con todo. Tiene la característica adecuada para la... porque aparte de ser profesor y aparte de eso es... tiene el don del buen trato, de la paciencia. Sin descartar con el tiempo cuando llegue la necesidad.

Pero, digamos, alrededor de él tenemos, por inicial dos directoras, en este momento están en pugna... una todo el día que habla castellano, inglés y otra por la mañana que

habla castellano. Tenemos jefes de áreas, de Artes, Música, de Ciencias Naturales, de Deportes, este... Entonces todo eso sobre el directivo, se entienden y le dan vida a lo que ya tienen su...

*E: .- ¿Utilizan tecnología para interactuar entre ellos?*

Por supuesto, hoy en día se usa mucho eso. El celular. Hay mucha participación de los padres interesados, etcétera, pero que no tienen la debida distancia... Lo que se trata es de... los chicos, que haya orden, que haya buen comportamiento, que haya solidaridad, que no haya bullying. Que piensen en los chicos pobres. Es una ventaja que ellos tienen. Que los demás no tienen. Este... y que piensen en los 8.000 millones, que está creciendo ahora... Esa es un poco la filosofía de... Virtualmente está el proyecto de escuela de la máquina, en la web... hay digamos una comunicación de una carta llega a todos los padres. Y todas las iniciativas. Como por ejemplo... Los chicos mismos cuando llegan a sus casas, llegan con entusiasmo por lo que han hecho.....de Ciencias Naturales en Córdoba y la maestra que es, tomó una licencia de... entonces la tecnología en ese caso sí sirve, para ver... estamos estudiando el tema de la mariposa que ¿cómo hace?... veamos... Y a través de eso... De vez en cuando recibimos cartas... que terminó con sus tres hijos en la primaria. ¿Puede...? Sí puede. Quince años para terminar la primaria. Y en la carta uno dice... y esas son las cosas que a mí me llegan.

*E: .- Este sistema tiene actualización o es siempre el mismo?*

Es siempre el mismo, ¿por qué? Porque está basado en los desarrollos pedagógicos que vienen del... Lo pensaron en Brasil, este Pablo Souza, la... lo desarrollaron en la Universidad de Tel-Aviv y de Tel-Aviv saltaron a... Quiero decir con esto que, siendo un equipo materialmente puede conservarse durante 10, 12 ,15 años sin ningún problema, pedagógicamente está basado digamos en las poblaciones, en las fórmulas, en las teorías. En frases... que no pierden vigencia. Por más tecnología que... Nosotros podemos de inundar de tecnología el mundo, pero hay cosas básicas que tienen que ver con el hombre o la formación de la persona, que no se pueden limitar a lo tecnológico sino serían bárbaros de barbarie, no de grandes. Este... tenemos que formar personas cultas, por más que después trabajen solamente en la parte tecnológica, pero lo fundamental es que tengan una buena formación. Y esta buena formación inicial es justamente la que le da... porque sabe cómo se construye una palabra, sabe que



sombrero va con B larga y no con V corta. Saben distinguir entre la C, la S y la Z. Saben distinguir entre la doble L y la Y griega... se confunden. Este... de forma tal que les ayuda a aprender. Esto es lo fundamental, aprenden como se aprende. Y lo hacen en un entorno divertido y es fundamental que no se aburran. Todo el día... y ellos se van a ver 5 software en inglés... se lo van a ver en... porque están ansiosos, incluso... incluso alumnos le ha reprochado a una de las maestras por haber faltado ayer. Vos ayer me hiciste cambiar... porque no viniste... Entonces eso es lo que a nosotros nos motivó después para tratar de hacerlo conocer en todo... Le quiero decir 2, 3 cosas más si Ud. me permite...

*E: .- Sí. Ah... me faltó un detallecito, ¿tiene algún... innovador? ...*

E IV: .- Yo, personalmente me quedé fascinado por dos personas más. Uno fue Akio Morita, el fundador de Sony. Leí su autobiografía. Y vi como de la nada, un galpón en la 2º Guerra Mundial eran 20 personas hicieron algo... Y el otro, cuya biografía leí... es del amigo Steve Jobs. Ya muy... así. Pero hay que sacarse el sombrero porque tenía una visión más que otros que la tenían más tecnológica. Él era muy... tecnólogo por supuesto. También era muy imaginativo. Entonces buscaba la forma de darle un vuelo distinto, con una precisión obsesiva, meticulosa, tanto que hoy en día una ve... se atajan siempre, bueno esas personas que... de la nada, llegaron en algún momento a la cúspide, cayeron por sus juegos económicos... grandes empresas... y volvió a resurgir. Y después se murió joven.... Cáncer... Este... bueno, son personajes que...

E IV: .- quiero agregar algo más... Encontramos... estoy hablando ahora de... De escuelas, dirigencias de ministerios,... con una mentalidad muy cerrada. Yo creo que la educación puede ser... hay que sumergirse en... escuchando, viendo. No se puede opinar de algo sin haberlo visto. Y a mí me tocó lidiar con varios... que opinaban sin haberse tomado... Entonces hoy en día, hay una cosa... lo primero que uno tiene que hacer... y después opinar. Por ahí sacar una conclusión. Pero no pre-opinar, que sería como pre-juzgar, sobre algo que no se ha visto. Entonces, se ha... un esfuerzo masivo, gigantesco con el plan Igualar... millones de dólares con las netbooks, que desde el punto de vista social yo no lo discuto, creo que fue necesario, desde el punto de vista educativo de la mejora de la calidad educativa, tuve grandes reparos. Que... este que tiene el apellido de Apple... Esta es la clave de la cuestión. Entonces, se han importado... ahora están las tablets, porque esto de las netbooks... se gasta mucha plata,

hay que reponer... ahora van por la Tablet. ¿Y cómo? En la educación inicial hay algo, está requete probado. ¿Y? ¿Por qué no lo incorporan? A mí me pareció extraordinaria esta iniciativa de la Municipalidad de Vicente López, por ejemplo... pero... dos equipos, que los vamos a probar incluso en la prueba... con los chicos más pobres. Eso es lo que a mí me llega. A esos chicos, a esos chicos se... y ellos van a aprender lo básico de...

E: *.- Y en un contexto recreativo...*

E IV: *.- Claro, efectivamente. Por ellos, al mismo tiempo, sin darse cuenta, están en una clase, se están dando clase a sí mismos utilizando esta... este... Ahí hay que poner orden, porque como son dos equipos solamente,...a muchos chicos...*

Bueno, fíjese una observación. En nuestro jardín de infantes, hemos abierto paredes, entre una sala y otra y puesto grandes puertas, se abren y se cierran. ¿Para qué? Para que un grupo de la Sala A pase a trabajar con un grupo de la Sala B y viceversa. Entonces se mezcla, digamos así... aprendizaje, una vivencia y se aprende a compartir con otro compañero que no son de... Esto lo hemos incorporado y la facilidad que nos trae, es el clima que se crea entre los chicos. Ya para la maestra, ya, ya, ella se pone,... ayuda...

E: *.- ¿Y para los equipos interdisciplinarios?...*

Y también... respecto a este... intercambiar opiniones, que siempre una leyendo, sí... descubre... El otro día, Raúl... hizo tal cosa, mira qué bueno cómo pensó. Entonces, se crea intercambio que mantiene eh... un espíritu de participación, de comprensión, de interés,... el aburrimiento. En la educación no puede haber aburrimiento...

Una cosa más que, de la carta de lectores que mandé a La Nación, eh... 2015 siguiendo un artículo... es sobre... genera en la mente de los chicos, a partir de ahí yo lo que propuse es que, eh... no olvidáramos que tenemos pendiente en el artículo 28, la ley... que habla de jornada completa en todas las escuelas. Esto es un paso gigantesco, que requiere... y yo sugerí acá que tendríamos que pedir, bajo juramento a los postulantes de ese momento, que se comprometerían a, ir implementando de a poco este artículo 28 que está pendiente desde el año 2.006. Ya pasaron 10 años...hay que reconocer también que en la ciudad con distinto... estos medios están muy avanzados, estos mucho más que otros.

Y por último, para que vean lo que viene. Ya en el año 2.008 el plano de desarrollo de... le escribí la solicitada... al diario La Nación. Este... un oprobio. ¿Qué pasó desde 50/60 años atrás con respecto a la pobreza, a la inequidad, a la educación? ¿Cómo puede ser con los billones invertidos en gasto público desde el año 1.945, 46 pongamos, 70 años... y tengamos los niveles de pobreza que tenemos? Y ahora encima complicado con cosas, la macroeconomía es fundamental porque las campañas solidarias son muy importantes también y necesarias, más en estos momentos, pero lo fundamental es, volcar la inversión en la educación. La educación es la obra que más inversión necesita para ser respetados como país, para tener más equidad, para eliminar, como dice... y llevar a cero la pobreza. Este... es la educación. Uno no puede empezar cuando un chico tiene 15 años o cuando tiene 20, por ahí aprende a manejar la tecnología, pero no deja de ser un... y eso es lo preocupante.

E: .- Muchas Gracias, ha sido un gusto escucharlo!

### 7.3.5 Entrevista V: Mayo 2017

E: .- *Hola! ¿Cómo fue tu trayectoria? y ¿cómo fuiste generando este colegio tan particular que tiene pedagogías diferentes?*

EV: .- Bueno en realidad, hoy justamente hablaba con los maestros, nuevos de la escuela que empiezan este año con los maestros integradores, contándoles un poco de la historia, y de las huellas de la escuela. El año que viene cumplimos cincuenta años. Y bueno, son muchos años de trabajo.

Yo me inicié como maestra jardinera, en la escuela, todavía no me había recibido, pero sabía que la educación y que los niños me invitaban a crecer en mi profesión, luego estudié Ciencias de la Educación, hice una maestría en Educación Superior y siempre primó la idea de bucear en diferentes experiencias de calidad educativa en el mundo. Nuestra escuela, que nosotros con Carlos nos hicimos cargo en el año 75, año difícil, muy difícil para el país, años, mejor dicho, difíciles para el país, ya en ese momento al hacernos cargo los directores de la escuela eran Florencio E., Eva G. , Justin E. y Lidia B. Ya en ese momento la escuela, gracias al aporte de la psicología de Eva G., del trabajo de E., teníamos niños con derechos especiales en la escuela. Yo como maestra, tuve varios niños con síndrome de Down, o sea que podríamos decir que hace más de 40 años que ya comenzamos en la escuela a integrar niños con derechos especiales. Bueno,

a través de ese crecimiento la escuela fue generando un espacio siempre, abierto a poder pensar y reflexionar con los maestros. Desde esa época, incorporamos asistentes, auxiliares en ese momento, a los equipos y dedicábamos 2 horas semanales a poder pensar en esa época, bueno organizábamos sesiones de juego y de creatividad y dentro del ámbito de estrategia de la escuela ya no hablábamos de “rincones” si no que hablábamos de “sala total”. La sala total nos invitaba a re pensar el espacio de una manera diferente. El trabajo con los docentes 2 horas semanales de formación, también nos posicionaba en un lugar distinto, y desde esa época, les estoy hablando muchos años atrás, comenzamos a relacionarnos con diferentes experiencias en el mundo.

La primera vez, que la verdad que tengo la oportunidad de conocer la escuela Martin Luther King es en California, y una escuela que trabajaba mucho acerca de los valores, entonces a partir de ese buceo de escuelas como escuelas en Ecuador, como escuelas en Brasil, como escuelas en Estados Unidos, empezamos a recorrer un camino de búsqueda. De búsqueda, además de, por supuesto, la formación continua de la capacitación docente, con para mí grandes maestros, digo grandes maestros como un Edith Litwin, como un Aldo Schlemenson, como una Graciela Frigerio o como una Margarita Poggi, como una Hilda Cañequé. Digamos, maestros y no solamente maestros, que, dejaron una fuerte impronta en el modo de pensar la educación y en el modo de hacer educación. Trabajar en grupo con otros colegas durante tiempos prolongados, hacer un grupo de formación sobre algunas temáticas durante nueve años con algunos grupos de directores, eh!, inclusive escribimos en ese momento un libro que se llamó “Organizar y conducir la escuela” cinco directores hablando acerca de la educación. En el momento, me acuerdo de la carpa blanca (risas), entonces teníamos que darnos fuerzas para reinventar, pensar algunos otros movimientos que nos ayudaran a sostener los diferentes proyectos pedagógicos.

E: .- *¿Qué consideras liderazgo?*

EV: .- En general, yo considero que una persona que tiene la posibilidad de trabajar en equipo, tiene que tener, una mirada muy amplia, una escucha de aquello que sucede una cantidad de tiempo también dedicado a trabajar con ese equipo. Y darle un lugar de protagonismo a cada uno importante y dejarlos crecer para poder inventar y soñar juntos. Si uno no arma un sueño colectivo, para mí, digo que es un imposible. Hay varios tipos de liderazgos, eh. En mi caso particular, eh, bueno... porque me formé en

toda la parte creativa, en toda la parte artística, eh... bueno, le doy mucho valor a todo lo empático, a todo lo emocional, a todo tipo de vinculación que uno haga con el otro, y el sentir lo que le pasa al otro. Esto no está exento de algunas disquisiciones, de algunas... peleas constructivas, confrontaciones constructivas...

En algún momento bueno, tener que poner algún punto de vista. Y acordar, consensuar, decidir... Creo que la posibilidad de trabajar en equipo es mucho más gratificante. Y no solamente con el equipo de directores, coordinadores, bandos medios, sino también con el equipo docente.

O sea, el intenso trabajo que sobre todo en la primera parte de la escuela, se hizo desde la dirección general, en relación directa con el docente, acompañándolo en algunos proyectos especiales, dedicándole un tiempo para dialogar sobre... al maestro qué le pasaba en ese momento y cómo tramitaba también su modo de hacerse maestro. Con sus contradicciones, con sus éxitos, con sus fracasos! Pero, poder poner en juego todo lo que nos pasa en la cotidianeidad: lo lindo, lo no tan lindo, aquello que nos emociona... un maestro tiene que tener la capacidad de asombrarse cotidianamente. Tiene que buscar la manera de asombrarse cotidianamente y de lo que haga sea algo que lo impacta y diga "guau" mirá todo lo que con esta propuesta los niños pudieron indagar, construir y aprender. Y yo lo que pude aprender... Y para mí creo que eso... un buen líder tiene que tener, desde mi punto de vista, una posición de aprendizaje continuo y estar a la búsqueda y tener una buena selección de aquello que aparece, porque bueno, hay tanto... Uno tiene de acuerdo a su trayectoria, de acuerdo al trabajo en equipo, de acuerdo a la estructura y a la modalidad de la escuela, también tiene que seleccionar aquellos elementos, aquellos materiales que son eh... importantes en una etapa y todo se tiene que volver a revisar. No es que... voy a decir un ejemplo, hemos trabajado durante tantos años la entrevista inicial... de los maestros con los padres... Bueno, ahora trabajamos otras cosas.

En algún momento tengo que volver a revisar. Porque lo que pasaba hace cinco años atrás, ya tiene que cambiar, eso ya fue, la generación es una generación nueva, necesita otra cuestión y ahí tiene que ver la tecnología. Entonces... ¿cómo voy a reinventar mi reunión con los padres utilizando la tecnología?, ¿será interesante invitar a los papás que vengan a la primera reunión con 3, 4, 5 fotos de los niños en momentos para ellos significativos para hablarnos de esas fotos y a través de las fotos hablarnos de la

composición familiar, de cómo es el niño, de lo que hace, de lo que espera de la escuela? Bueno, es una manera de volver a repensar una entrevista inicial. Ah! pero un niño que viene de jardín del nivel de sala de 5, manejando una... un modo digamos, de escritura, de pensamiento, ya no lo puede esperar en primer grado como lo esperaba hace 5 años atrás con el nombre solamente. Entonces tengo que reinventar otro modo de eh... recibimiento para con los niños. Y serán los proyectos, serán eh... diferentes modos de re estructuración a través de itinerancias... A través de micro espacios que la escuela le pude ofrecer, para trabajar en pequeños grupos en grande grupo, en subgrupos, digamos, depende la temática con la que están trabajando. Esto implica una gran capacidad de que dentro de la escuela haya muchos líderes. Que el liderazgo no sea solamente de una persona, que el liderazgo sea un liderazgo compartido y colectivo, y que todos se potencien para sostener un proyecto educativo.

E: .- *¿Qué es innovación para vos?*

EV: .- A ver... innovación es aquello que te hace cosquillas, es aquello que imaginás que quizás sea un imposible, pero que no es imposible, y que tenés que como... las aves que vuelan, ir eh... percibiendo, mirando a larga distancia y acerca... de cerca para poder eh... para poder eh... asir, para poder agarrar, para poder tomar aquello que realmente produzca algo de impacto diferente. Después podemos decir, esa innovación tiene más que ver con un foco tecnológico, tiene más que ver con un foco de diseño, tiene más que ver con un foco de comunicación, tiene más que ver con un foco de poder repensar la comida, la forma de hacer el almuerzo en conjunto en las escuelas, yo me refiero a las escuelas porque es mi métier ¿no? lo tengo metido dentro de la cotidianeidad, eh?...

Entonces digo, ¿qué es innovación? Innovación, es todo aquello que impacta y que eh..., como diría Fidel Moccio, eh... que está justo en el momento concreto, hay innovaciones de tantos años atrás, Thomas Tesla, digamos que no se lo reconoce después de tantos años como innovador. Entonces tiene que ser justo en el momento propicio, en el contexto propicio y sobre todo que, las personas también le den el, eh... digamos como la puesta en valor de que eso es algo realmente innovativo. Pero lo importante es lo que uno siente. Lo que uno siente y estoy hablando no como persona, sino como equipo. El equipo tiene que tener un entorno, creativo y un entorno que contagie. Si todos nos contagiamos en ese proceso innovativo, seguramente cado uno de

los preciosos maestros, que componen la comunidad de cualquier escuela, se van a sentir cada uno muy innovadores. Y eso va a repercutir en lo más grande. De lo pequeño se va a volver más amplio. Para mí, es eso.

E: *.- Cuéntanos en tu proyecto, la tecnología qué rol cumple en todo esto que nos planteaste de la construcción ¿no? eh... liderada, algo nuevo, para recrearse, para reinventarse... como vos planteaste.*

E V: *.- En la gestión en realidad nosotros ya no hablamos solamente de tecnología si no que hablamos de un ambiente digital. Entonces, desde ese ambiente digital, cómo lo ponemos en práctica en relación y comunicación en la cotidianeidad de nuestras acciones. A nivel de la gestión directiva, bueno obviamente a comunicarse hoy a través del Whatsapp, digo, para todo lo que uno puede eh... entender, capturar y resignificar a partir de los textos que se trabajan en el grupo, estoy hablando de un grupo de directores, en este caso. Las imágenes digitales también dan pauta de una relectura de un modo de pensamiento de la escuela.*

Obviamente aquél que tiene un puesto más directivo, tiene, la capacidad de, yo diría, de rumear sobre esos escritos y poder pensarlo en conjunto, o poder hacer una pregunta, o poder enviar un material de lectura... porque eh... aprecia que hay un tema de interés donde hay una preocupación general, o sea cómo la tecnología rápidamente nos pone en movimiento. Esto lo estoy hablando a nivel de equipo directivo... A ver, uno le gustaría estar acompañando todos los momentos pero es un imposible... El Whatsapp sin embargo nos trae, varias maneras de gestión, por ejemplo, habíamos charlado al principio sobre los mantenedores, ¿no?, digo, eh... para un líder tiene que salirse de su lugar. Salirse de su lugar quiere decir, no estar siempre en su oficina, pero no solamente eso. Poder realizar diferentes trabajos para poder comprender la magnitud a veces de los que está exigiendo. Porque es muy fácil decir, pero muy difícil ponerlo en práctica y hacer, entonces tiene que meter las manos en la masa. Digo, ¿sí? Hoy la tecnología como por ejemplo tener el celular y salir a recorrer la escuela, puedo sacar foto de aquellas zonas que a mí me parecen que tienen que tener una mirada especial de cualquier orden. Estoy hablando del ambiente, estoy hablando de la manutención del edificio, estoy hablando de algo como para poder decir... ¿y por qué lo pusiste de esta manera? ¿Qué te llevó a ponerlo de esta manera? Son conversaciones todas que ayudan a dar visibilidad a lo que está pasando dentro de esa organización. Y que el director

puede aprovechar porque está al alcance de su mano y porque siempre y cuando, haga un buen uso, tenga una buena manera de planteo, trabaje de una forma a nivel de pregunta, más que un deber ser o algo autoritario, que promueva realmente con su accionar también un modo de pensar distinto de aquellas personas que gestionen en el cotidiano sean directivos, coordinadores o docentes.

*E: .- Y en este ambiente virtual ¿Qué otro instrumento utilizan?*

Bueno, todos los comunes. Los comunes que son para nosotros, la computadora, Tablet, cámaras fotográficas, proyectores, este... a ver qué más podemos... lámparas binoculares, Smart, filmadoras, por supuesto cámaras fotográficas para fotos y para poder filmar. Digamos, hay un montón de materiales, de hecho nosotros tenemos un proyecto con los maestros, que plantea justamente un workshop sobre un proyecto sobre digitalidad eh... porque el maestro, muchas veces no sabe cómo utilizar ese material o desconoce que la escuela tenga todo ese material.

Entonces, no alcanza solo con un listado y una foto del material que tiene la escuela, uno tiene que trabajar sobre el material en sí mismo. Pero eso no es todo, porque eso quedaría solamente en el nivel de la exploración. Si tuviéramos más tiempo, te podría contar diversas experiencias con docentes respecto a lo que es el pensamiento proyectual. Entonces, un material tiene una función y un significado, si se trabaja en un pensamiento proyectual para que eso a su vez se pueda trabajar con los niños.

*E.- ¿qué nos puedes aportar?*

EV: .- Eh... bueno, acá lo que te puedo aportar es lo siguiente: inspirados en la propuesta, nosotros hemos tomado muy fuertemente la idea de la documentación pedagógica, como una herramienta potente para dar visibilidad a la voz de los niños, al proceso de conocimiento de los niños y a la voz del docente. En ese trabajo, hay un trabajo riguroso para poder pensar, en qué ofrecer, en qué material... si va a ser por ejemplo Tablet para los niños, y por qué Tablet y por qué no otra cosa. No es porque las tenga se las voy a dar. Eh! sino que se las doy siempre y cuando haya una idea de para qué trabajar con ese material. Tengo computadoras, ¿por qué?, tengo cámaras, tengo filmadora, tengo... por ejemplo acá, tengo una... porque la estoy preparando porque van a trabajar debajo del agua. Entonces esta es una cámara fotográfica que va debajo del agua. Digo... uno va buscando distintos materiales de acuerdo al proyecto de trabajo



con el niño. Esto implica un pensamiento proyectual del maestro en relación a las hipótesis que piensa que va a suceder, después el trabajo de lo que sucede y después la retroalimentación para continuar. Ese es el pensamiento proyectual. El maestro tiene que pensar que lo que hace no tiene una finalización, sino que tiene un recorrido donde el niño va a desplegar su modo de aprender, su modo de capturar, su modo de relacionarse, su modo de negociar. Y ahí también va a tener que pensar en ese pensamiento proyectual, qué foco va a tomar de eso que está sucediendo. La tecnología, desde nuestro punto de vista y en la escuela, está eh... en la cotidianeidad todo el tiempo que sea necesario. Hay modo de “kits” personales, o sea que los maestros pueden pedir su kit para los que puedan utilizar, hay una coordinadora del área de tecnología y digitalidad, donde se trabajan los proyectos y en función de estos se establece el material propicio, porque el especialista también puede proveer algunas ideas no, para esto quizás te va a venir mejor la lámpara binocular. O no, para esto esas que se usan que... las que te metés... tienen un nombre especial. Las que... son finitas, entonces puedes verte e cabello... no me sale ahora... fibroscopía. Tenés un elemento más fibroscópico o podés tener los leds o podés tener los kits de de... o de los que fueran porque estás trabajando sobre el movimiento, eh... Y como ese grupo de niños le quiere dar movimiento a una ronda, quizás el movimiento lo que tiene que tener un objeto tecnológico. Pero ese objeto tecnológico tiene que ser ofrecido para ser construido o ya persé para que haga un movimiento para esa ronda que los niños quiere mover.

E: .- *¡Qué bueno! ¡Gracias! ¡Fue genial!*

E V: .- Me alegro, espero que te ayude... que te ayude a todo... a tu tesis.

### 7.3.6 Entrevista VI: Marzo 2017

E: .- *Hola Silvina, ¿cómo estás? A través de tu óptica ¿vos qué consideras liderazgo, gestión e innovación?*

E VI: Bueno. Hola, con respecto a esas instancias que me estás planteando, creo que la gestión tiene que ver con la instrumentalidad que el director le da a su escuela, poniendo al servicio, justamente de lo que se está ofreciendo, el servicio educativo. Todas las herramientas posibles, tanto humanas, profesionales y de recursos materiales. Y creo que tiene que ver con la optimización de cómo el director va haciendo una

racionalización de esos instrumentos para lograr que el servicio funcione y vaya hacia una mejora.

E: .- *Y en este sentido ¿qué consideras vos por liderazgo?*

EVI: .- El liderazgo es una posición totalmente diferente a lo que se venía viendo en realidad con la figura de autoridad del director, como que la palabra liderazgo o el concepto liderazgo tiene que ver con esto de optimizar lo mejor posible todos los recursos y el líder a veces no coincide con el director. Y eso a veces hay que tenerlo muy en claro porque a veces el líder de un equipo puede no ser el director. Pero sí el director puede reconocer en ese líder ciertas cualidades que ayuden a lograr los objetitos o que la institución esté trabajando en ese momento. O hacia donde quiera llegar. Y el líder puede ser alguien del equipo docente, puede ser un líder. Liderazgo y equipo y bueno, justamente aprovechar esa figura, alguien que no sea el director puede ser líder, saber llevar a ese líder hacia un lugar de producción de la calidad educativa, ¿no? de que estamos en un equipo. Como que esta figura del director... el director es el responsable de la acción educativa de un servicio, pero también hay como que correrse de ciertas vanidades, como para no caer en una cuestión de autoritarismo. Entonces como que tiene que haber una permeabilidad emocional e intelectual en el director para poder detectar, ojo que puede haber líderes positivos y líderes negativos entonces bueno, como que, poder zanjejar esas diferencias en pos de trabajar y lograr los objetivos.

E: .- *¿Y qué entiendes vos por innovación?*

Innovación es un concepto casi como revolucionario en educación. Es como que no se puede hablar de una innovación a medias, la innovación ocurre o no ocurre. Y hay que tomar valor, mucho valor, porque a veces bueno, las propuestas son muy impactantes, muy interesantes y el problema está en saltar a la práctica. ¿No? entonces es como que, este mecanicismo de las prácticas, de que ya están rutinizadas, de que ahorran energía en el personal, porque es una forma que se ahorra energía, son muy difíciles de remover. Entonces también ahí como que hay que tener cierta plasticidad y saber esperar y saber diferenciar, qué cosas son las urgentes que tienen que cambiar y cuáles son las cuestiones que hay que dar como un plazo y con asesoramiento y con ayuda esperar a que ocurran pero ocurren. Pero el concepto de innovación, yo, a cuatro años de un

cambio de metodología, de pedagogía de filosofía en la educación, digo que, ocurren de una vez o no ocurren. Son así como...

E: *.- ¿Y el liderazgo y la innovación? ¿Qué piensas?*

EVI: *.- Bueno, liderazgo e innovación, en toda innovación tiene que haber inevitablemente un liderazgo. A veces es todo un equipo un liderazgo, que sería... no sé, se me ocurre pensarlo ahora, que cuando se logra, no es la palabra contagiar, pero hablo desde la experiencia que hemos vivido en el jardín. ¿No? que es cuando se van viendo los logros reales, es como que todo el equipo se va convirtiendo en líder. ¿Sí? entonces como que ese trabajo en equipo, multiplica los resultados y multiplica la consolidación, nosotros tenemos cada tanto la visita de la inspectora y la inspectora va hablando con las maestras y yo veo cómo y escucho las maestras mismas le dicen a la inspectora que no volverían al anterior. Entonces eso es algo, que a mí me hace sentir que ya el equipo lo sostiene, entonces como que bueno, que tal vez, uno en un momento fue asignado a determinada tarea, yo en lo personal con mucho convencimiento, pero bueno ante el vértigo del cambio, como que hubo reacciones adversas. Muy fuertes. Pero yo estaba convencida, que ese cambio iba a llegar, no sabía cuánto tiempo iba a llevar pero que era una propuesta absolutamente coherente y llena de contenido para el ciclo.*

E: *.- ¿Y qué opinas de la tecnología para la gestión?*

Y bueno la tecnología en el caso particular de esta jardín, fue una herramienta muy valiosa, yo en algunas evaluaciones que he tenido con mi directora, le planteaba esta cuestión que ante tantos cambios y tanto trabajo, gracias a la tecnología yo podía cumplimentar aspectos administrativos, por ahí en otros momentos, no me podía permitir estar sumergida en cuestiones administrativas. No porque no sean importantes, sino porque el cambio físico en el jardín fue tan evidente y tan fuerte, que bueno, exigía de mi presencia física casi todo el tiempo. Entonces, bueno, como que por un lado esta cuestión de quitarnos memos y papeles y duplicados y triplicados, es como que la tecnología nos ayudó muchísimo...

E: *.- Y ¿pudieron ir más allá de la tecnología?*

E VI: .- Si... pudimos ir más allá, con el cuaderno de comunicado virtual, del que también fuimos prueba piloto. Y bueno, todo con ciertos resquemores, esta fue una comunidad en la que en la etapa que se implementó, todos manejaban tecnología, todas las familias. Tengo que aclarar que nuestro jardín se compone de una matrícula bastante heterogénea, donde tenemos familias con distintos tipos de ingresos. Pero todos estaban en condiciones de... bueno de aceptar y de trabajar con la tecnología. Es un instrumento y una herramienta que optimiza tiempo, que optimiza los tiempos y que además que le saca también toda este almidonamiento a la comunicación. ¿No? Como que se establecieron no solo desde lo operativo, ¿qué nos sucedió? Qué que las familias por ahí se enteraban de cuestiones si se podían hacer intercambios mucho más fluidos que el esperar que llegue el cuaderno tradicional a la casa y que la familia lo lea, se notifique y se entere. Como que había cuestiones de dinámica y de operatividad que se resolvían...

E: .- *¿De qué se trata concretamente el cuaderno de comunicación virtual?*

E VI: .- El cuaderno de comunicados virtual es una aplicación, desde la cual hace falta una dirección de mail, de cada uno de los integrantes de la familia que está a cargo de ese niño o niña y bueno a través del mail se maneja como si fuera un mail, pero tiene un formato porque es una aplicación que tiene bueno, todo el aspecto como si fuera un cuaderno por el cual se van pasando hojas, se van tildando las notas, las notas están notificadas con un tilde. No sé supongo que debes tener la particularidad de cada programador, pero en nuestro caso el tilde equivale a una firma. Es un documento oficial y válido. Y lo usan todas las familias.

E: .- *Y vos me decías que comenzaron con una ¿prueba piloto?*

E VI: .- Sí comenzamos en el año 2014 junto con la implementación de la pedagogía Montessori, fueron las dos pruebas piloto de ese año. Así que... y tuvo éxito y quedó.

E: .- *¿Y tuvo éxito y ya se comunican virtualmente?*

E VI: .- Claro, sí ya nos comunicamos y al año siguiente ya todas las instituciones educativas del municipio, que son casi 30 se fueron incorporando a esta tecnología.

E: .- *Y hoy por hoy ¿avanzaron en algo más en lo que tiene que ver con utilización o incorporación de tecnología?*

Por ahora no sé, estamos con... la secretaría permanentemente está como incorporando en distintas... llamémoslos departamentos, no con lo cual la comunicación se va haciendo cada vez más amplia, entonces bueno como que permite llegar de una manera mucho más inmediata y efectiva a los destinatarios. Tanto de la secretaría hacia nosotros como de nosotros a la secretaría. La secretaría permanentemente está como incorporando tecnología administrativa, por lo que la comunicación se va haciendo cada vez más amplia, como que permite llegar de una manera mucho más inmediata y efectiva a los destinatarios. Tanto de la secretaría hacia nosotros como de nosotros a la secretaría. Eso también ha sido una innovación muy fuerte porque las que ya veníamos de otras épocas y gestiones, como decía antes, estábamos trabajando con memos por duplicado, por triplicado, que el sello, que entonces ir un día a la municipalidad otro día a la secretaría, todo eso se eliminó y hoy ya por ejemplo en la comunicación con la municipalidad todo se cursa por la ventanilla única. Entonces ya después va en red a la dependencia donde uno haga el reclama o haga la consulta

E: .- *¿Y con secretaría de inspección a nivel provincial utilizan los medios virtuales?*

Sí! Además tenemos Google, usamos el Drive. Bueno, esas son las que más... hojas de cálculo Excel, todas las redes sociales, la página web también del empleado municipal. Después tenemos la página de la secretaría, donde también se sube toda la cuestión de tecnología que ya va más para infantes y para las otras ramas.

E: .- *Ah, las redes sociales también. Y en relación al cambio de enfoque pedagógico que implementaron, contarme un poquito ¿de qué se trata?*

E VI: .- Y bueno, fue un cambio absolutamente radical, primero porque bueno cuando yo fui a la asociación Montessori, empecé como a recordar el profesorado y cuando empezamos la capacitación me costaba entender por qué con esa metodología María Montessori había quedado relegada, o su concepción de enseñanza había quedado relegada a un conjunto de materiales auto correctores. O sea, ese era como el recuerdo que yo tenía de cuando estudiamos. A la tecnología de esa época.

E: .- *¿Del 1900 no?*

Claro, 1907. Pero bueno, lo que pasa que ella ya en esa época, tenía otras cuestiones que excedían a eso porque bueno fue una médica, una investigadora, una científica, digamos

como que ella rebasaba en todas las expectativas ¿no? Como que ese poder de observar a los niños y que esa observación hoy continúe vigente y después de cuatro años nos sigamos maravillando de esa observación tan aguda, tan inteligente, tan profunda del niño. ¿No? Y ese amor. Porque tenemos tantas frases hechas con respecto a la niñez. ¿No? Y yo por lo menos, en cuan pocas lo vi tan nítido. Porque justamente es la esencia del niño. Entonces digamos, yo no puedo ser objetiva. Soy absolutamente subjetiva porque bueno, a mí en lo particular me ha tocado muy profundamente. Al ver la coherencia y la integración entre lo teórico y lo práctico, digamos como que nosotros siempre veníamos, “hay que hacer un esfuerzo por unir la teoría con la práctica”. ¿No? Pero acá hay un ensamble tan perfecto. ¿No? Es una cuestión hasta a veces de criterio, de lo mal llamado sentido común. Porque el sentido común no existe, lo que existe es el criterio. En esta teoría tan elaborada y tan afín a la espontaneidad del niño. Creo que esto le está dando contenido verdadero al nivel inicial. O sea que está dando respuesta a qué es lo que el niño está aprendiendo. Qué es lo que al niño le interesa. Y este contacto personalizado ¿no? de la maestra de acercarse al niño, de hablarle directamente, que ellos se sientan reconocidos en su...

E: .- *Estuve viendo que han hecho unos videos muy lindos que están publicados en la web.*

E VI: .- Ahí también utilizamos para dar testimonio, por supuesto, se ven los propios tiempos de los chicos...Y eso lo que antes te comentaba, ¿no? que lo conseguimos, no preguntando, porque o sea, ya lo estamos observando, lo estamos viviendo o sea que es, el darles el tiempo, porque hay también una cuestión que tenemos que inventar tiempos, ¿no? porque yo creo que también un poco la pedagogía Montessori se ha dejado de lado por esta cuestión vertiginosa de los tiempos que los niños tienen que tener.

E: .- *Sí... y también vi que llamaron de Italia para que contaran en qué proceso de transformación hicieron a nivel institucional. ¿Sí? ¿En qué año?*

E VI: .- Sí... Fue en el 2015 porque empezamos en el 2014 el primer año y en 2015 bueno, fue la coordinadora al Congreso de Roma a exponer la experiencia. Sí, sí que fue muy gratificante ¿no? Porque bueno, como que siempre uno tiene como cierta modestia o inseguridad. Yo había visto ambientes Montessori en el mundo por las redes, y bueno, siempre nos parecía bueno que los espacios eran chicos, que nos faltaban materiales,

¿no? y como que realmente como el acento está puesto en lo que tiene que estar. Que es en la espontaneidad y en lo que los niños pueden hacer, que bueno que eso es lo que trasciende ¿no?

E: *.- Bueno Silvina buenísimo, me voy con un montón de material para trabajar, así que muchas gracias.*

E VI: *.- Gracias a vos Roxana.*

### 7.3.7 Entrevista VII: Mayo 2017

E: *¿Cuál fue tu trayectoria para acercarte a lo que es gestión con tecnología en la educación?*

E VII: *.- Bueno, mi trayectoria es algo como digo ecléctica. Si bien yo vengo, nada, uno tiene que venir de donde viene, vengo de una familia docente y en general la docencia no fue mi primera elección. Siempre hubo como una motivación de trabajar, de comunicar, de reflexionar sobre la cuestión docente. Y mi formación tuvo como una base tecnológica. Empecé a estudiar ingeniería, entonces tengo como una formación técnica de base. Y podríamos decir que también me formateo en cierto sentido, en cierto modo técnico de resolver problemas digamos ¿no? Que yo lo veo con gente que tiene una formación parecida a la misma, que está en educación ¿no? Entonces, estaba medio trabado, en algún momento, necesitaba como un cambio de aire y dije... venía trabajando en educación digo ¿Por qué no formarme específicamente en educación? Y me formé en Ciencias de la Educación, estoy también ahora cursando una maestría que la tengo medio inconclusa en lo que tiene que ver con psicología cognitiva. Pero bueno, tengo como una formación si querés orientada o mirada a la tecnología casi desde la base, muy ligado a lo electrónico. Bueno en su momento era súper innovativo, hace treinta años que yo estudiaba en la escuela media. Ni siquiera existía internet cuando yo estudiaba en la escuela media, recién empezaban a aparecer las computadoras. Pero bueno, me sentí cómodo en el medio de los dos campos digamos ¿no? O sea vinculando lo que yo sabía de tecnología y mis formas de pensar, con lo educativo que siempre fue algo que viví, que sentí, que hice, siempre preparaba a mis alumnos y bueno ahora tengo una trayectoria ya compartida de veinticinco años en el terreno educativo trabajando en estos temas innovadores.*

E: *.-Y hablando de innovación ¿Qué es innovación para vos?*

EVII: *.-Bueno, innovación es algo como difícil de definir ¿no? Pero trabajando en términos de lo que es creativo, lo que es disruptivo, yo creo que detrás de la innovación también siempre hay un anclaje en lo anterior ¿no? Yo tengo como cierta mirada escéptica al cambio por completo. Me parece que no hay ningún cambio que no se ancle en algo anterior. Esto no significa quedarnos siempre en el pasado digamos ¿no? Pero mucha gente que es historiadora y analiza los procesos tecnológicos y los cambios técnicos, habla de anclajes en la forma de pensar, cómo nos va estructurando a veces estos objetos en formas de pensar muy determinadas. Ahora bueno, hay fenómenos, hay ajás, hay fenómenos disruptivos, hay cambios de paradigma, hay elementos que mueven un poco el tablero y permiten innovaciones profundas y también digamos, está en nosotros en pararnos desde otra perspectiva y decir “ché, pero si yo lo miro desde acá el problema tiene otra perspectiva”, otra forma de resolución. En general esta metáfora que siempre se dice que el último que percibe la noción de agua es el pez, que está metido ahí, siempre me permite, es decir bueno ¿Qué pasa si lo miro de otro lado para ver dónde está trabado y dónde resuelvo el problema? ¿No? Ese sería el cambio de perspectiva que uno aborda.*

E: *.-Bueno y vos en este sentido estás liderando un proyecto innovador en lo que es gestión. ¿Nos cuentas un poquito de eso y qué consideras liderazgo?*

EVII: *SÍ, bueno, vengo trabajando en un profesorado a lo mejor con poca tradición, el Profesorado de Educación Tecnológica, una disciplina realmente nueva, con una multiplicidad de enfoques, algunos más ligados al hacer, algunos más ligados a las nuevas tecnologías, ligados al diseño, que se yo... en mi institución acabamos de recibir una impresora 3D. Yo si bien coordino un espacio de prácticas, también doy la materia que tiene que ver con control automático, introduzco nuevas tecnologías, nuevas formas de enseñar, robótica, programación.*

*Me parece que son todos elementos como bastante disruptivos, poco explorados en el terreno educativo, aunque no son nuevos porque yo vengo haciendo algo parecido en distintas escuelas desde hace veinte años y a lo mejor ahora lo que antes estaba en algunas escuelas como pioneras o de elite se está difundiendo en todo el sistema educativo. Y hay experiencias interesantes en lo que es robótica, programación, a lo*



mejor no sistematizadas a nivel nacional. Son como algunas experiencias piloto o en algunas jurisdicciones que vienen laburando bien en estas cosas.

Tengo en general siempre la mirada puesta en el aula ¿no? O sea, por más que trabajo en una institución superior vine trabajando en simultáneo con los chicos. No tengo una mirada academicista sino tengo una mirada centrada en la práctica, observando clases, trabajando con los futuros docentes y tratando de que este liderazgo de alguna manera se transmita, se comunique y que haya cada vez más chicos interesados en estos nuevos abordajes, nuevas tecnologías, que es importante a nivel país digamos ¿no? En cierto sentido.

*E: ¿Y qué es liderazgo?*

EVII: Y liderazgo es buscar, es innovar, es probar, es equivocarse, es atreverse a hacer aunque a veces el contexto no ayude. Es entender, es tener paciencia y poder entender de que todo proceso lleva un tiempo, más en instituciones como las educativas, donde son tan poco permeables a la innovación a los cambios y son como si querés de raigambre como más conservadoras. Pero bueno, soy una persona curiosa por naturaleza y me interesa siempre tratar de ver qué se hace, qué se hace acá, qué se hace en otros lugares, con qué se experimenta. Soy innovador pero trato de ser como un innovador, un líder posible ¿no? No, no pienso una idea de estar demasiado lejos de la realidad, por lo cual se genera como un hiato entonces uno va para un lado y el resto va para el otro y ese liderazgo no es efectivo digamos ¿no? Trato de bajar siempre a la tierra, de armar alianzas, de armar grupos, de armar equipos, para que no quede en una idea loca de “científico loco” digamos ¿no? Me parece que uno tiene que tratar de que esto se consolide y que haya otras personas que puedan seguir lo que uno propone con cierta autonomía ¿no? Me parece que tiene que haber siempre como una continua relación como con el hacer, con lo concreto y con el avance. Si no, es un liderazgo vacío por decirlo de alguna manera ¿no?

*E: .- Y en relación a tic ¿Qué tecnología utilizan en la gestión?*

EVII: .- Bueno, en realidad desde lo que podría ser la comunicación trabajamos con plataformas convencionales, en términos académicos ya sea el modo, plataformas propietarias que tienen las instituciones en términos de conocer el material didáctico. Pero estamos atentos a nuevos espacios, estamos atentos a lo que se llama “ambientes

de aprendizaje personalizado”, los PLE, no es que estamos avanzando, estamos experimentando. Es un profesorado chico, nuevo, con un plan nuevo entonces nos podemos permitir como ciertas licencias, y vamos innovando. En robótica estamos como experimentando con nuevos kits didácticos, basados en X, impresoras 3D. Digamos, tratamos de sacarle todo el capital innovador, por suerte estamos en un distrito donde hay espacio para la innovación como es la ciudad de Buenos Aires, y nos vamos enriqueciendo de pequeñas redes que se van armando en cierto sentido y de estos vasos comunicantes entre las instituciones.

E: Recién nombraste ambiente como importante ¿Tiene que ver con lo virtual?

EVII: .- Y bueno son experiencias que estamos empezando a pensar o sea justamente, que estamos como tratando de innovar. Queremos que cada docente pueda ser promotor y tutor de sus propios aprendizajes. La cantidad de tecnologías para la enseñanza que hay son diversas y me parece que está bueno que el docente sea como, digamos el espíritu como de un tutor digamos ¿No? El futuro docente. Entonces me parece que hay que ir permitiendo y creando condiciones para que pueda ir armando su propia trayectoria y lo que estoy leyendo e investigando de este tema me parece súper interesante ¿no? Más que nada en lo que es formación terciaria o formación docente donde a veces tenemos como un nivel de deserción o de poca posibilidad de seguir estudiando, importante, entonces teniendo una población adulta, en cierto sentido, tenemos que abrir las perspectivas para permitir potenciar a través de las nuevas tecnologías, estas innovaciones que podríamos decir que ya son estándares países centrales pero que nosotros tenemos que explorarlas y apropiarnos un poquito más.E: .- *Muchísimas gracias!*