

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL: INTEGRACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y TRABAJO COLABORATIVO

Instrumento de autoevaluación y diagnóstico

Mujica, María Genoveva¹; Nóbrega González, María Laura²

1 Pontificia Universidad Católica Argentina, Campus Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales del Rosario. Correo genoveva_mujica@uca.edu.ar

2 Universidad de Lleida, Cátedra de Innovación Social, laura.nobrega@udl.cat

ID del Resumen: 3958-7975-1

Resumen

Presentamos este trabajo como un segundo análisis y profundización del estudio realizado por Mujica & Nóbrega González (2020). En esta oportunidad se realizó un estudio durante el período 2020-2021, en Argentina, se interroga sobre las conversaciones de los equipos directivos, la gestión de los procesos y los liderazgos que han asumido, la necesidad de desarrollar habilidades tecnológicas, administrativas y de relaciones humanas. Se avanza en implementar un instrumento de autoevaluación que permita realizar un diagnóstico o “hacer pie” sobre cómo se encuentran sus instituciones frente a la inminente hibridación del sistema, y poder planificar sus agendas y encauzar sus decisiones frente a este nuevo escenario. Para ello utilizamos la Matriz TIC, (Tecnologías de la Información y la Comunicación. (Kelly & Lugo UNESCO 2011). Los hallazgos se presentaron según el grado de avance de integración entre TIC y Proyecto Educativo Institucional (PEI) vinculado a la capacidad de diálogo de los equipos directivos. Entre algunos resultados se advierte en las respuestas un desfase entre las aspiraciones o deseos de contar un PEI integrado a las TIC y las herramientas, los recursos, capacidades de diálogo que poseen para ello.

Palabras clave

Autoevaluación institucional, autoevaluación institucional, aprendizaje colaborativo, cambio tecnológico.

Introducción

En un estudio realizado en el 2020, (Mujica & Nóbrega González, 2020) nos preguntamos cómo ha sido la intencionalidad en la comunicación de la identidad y sus elementos identitarios, durante el primer semestre, cuando la escuela se transformó en escuela remota de emergencia.

Un tema interesante fue investigar sobre las conversaciones de los equipos directivos. Qué cuestiones identitarias han priorizado con los docentes, estudiantes y familias, para tener indicios de cómo han sido sus agendas al pasar tan abruptamente de la modalidad presencial a la virtualidad.

De los resultados del trabajo, se destaca que, en relación a la identidad educativa, se ha optado por una mirada más conservadora, las decisiones que se han tomado han priorizado la “permanencia en el ser”, en términos de Barcia (2012). Asimismo, es interesante remarcar que se han incorporado herramientas de innovación pedagógica en el “aula”, no así en el equipo de gestión.

La gestión de los procesos y los liderazgos que han asumido, ha puesto en evidencia la necesidad de desarrollar habilidades tecnológicas, administrativas y de relaciones humanas. Trabajando para construir colaborativamente estructuras organizativas, abiertas, flexibles y en red.

En este estudio indagamos sobre la necesidad de contar con un instrumento de diagnóstico y autoevaluación sobre cómo se encuentran las instituciones frente a la inminente hibridación del sistema, que permita planificar sus agendas y encauzar sus decisiones frente a este nuevo escenario.

En primer lugar, porque el resultado de un diagnóstico es un instrumento que disminuye la brecha entre el hacer y el pensar. En palabras de Blejmar (2017), el sujeto-actor que gestiona, lo hace desde sus competencias técnicas como su saber y saber hacer en educación y en conducción educativa; también desde sus competencias genéricas o transversales. Quien gestiona es el actor desde el rol, pero empujado por el sujeto que está “detrás”. En términos de Garay (2000), “desde el momento en que los seres humanos nos reunimos en y por la institución para trabajar, aprender, proyectar, sostener y sostenernos; que compartimos espacios, tiempos y prácticas con un lenguaje común, generamos representaciones, flujo de imágenes, comunes y también singulares”. Mejorar la capacidad de gestión es desarrollar las competencias del actor desde su condición de sujeto: su reflexión, formación y capacitación. También, es mejorar las capacidades del sistema que lo contiene (procesos, políticas, administración, tecnología, entre otros) en lo curricular, en lo organizacional, en lo administrativo y en lo comunitario.

En segundo lugar, porque “hay algunos fenómenos que se hacen privilegiados por su poder organizador de las dinámicas institucionales, tanto más efectivos cuanto más profundos y desconocidos son” (Garay, 2000). En una buena escuela el equipo reflexiona permanentemente sobre cómo se hacen las cosas y cómo podrían hacerse mejor. Como expresa Romero (2008), la evaluación y la autoevaluación son elementos esenciales para la mejora del proyecto escolar. Porque posibilita que la escuela se responsabilice por los procesos que desarrolla y por los resultados que obtiene, identificando sus aciertos y los obstáculos que puedan presentarse. Por eso se evalúa y autoevalúa en forma permanente.

Método/Descripción de la experiencia

Descripción del contexto y de los participantes

De la presente investigación participan 25 directivos de los cuatro niveles que existen en Argentina: inicial, primario, secundario y superior, universitario y no universitario. Las instituciones son de gestión oficial y de gestión privada. Los directivos son en su mayoría de instituciones de gestión privada, tienen un promedio de edad de entre 35 y 52 años y un rango de antigüedad en la docencia de entre 20 y 35 años.

Es interesante destacar que pertenecen a 8 distritos escolares de Argentina: Santa Fe, Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Tucumán, Entre Ríos y Corrientes. En general, las instituciones desarrollaron sus actividades según las modalidades que pueden observarse en el resto del mundo. Grupos de alumnos de no más de 15 por aula y divididos en semanas alternadas de trabajo presenciales y virtuales.

De acuerdo a este contexto, toda reflexión es el insumo indispensable para la mejora. Porque las realidades escolares en los diferentes distritos y niveles son hoy muy dispares. Incorporar la Matriz TIC preparada por María Teresa Lugo y Valeria Kelly para la UNESCO en 2011, desde el área de Proyectos TIC del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE), es adecuarnos al contexto que enfrentaremos de aquí en adelante en las instituciones educativas.

La integración de las nuevas tecnologías en nuestras organizaciones es un proceso complejo, por los aspectos a tener en cuenta, “requiere una mirada múltiple y consensuada”, que se ha acelerado de forma abrupta en este último año luego de la

declaración de Pandemia que hizo la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020.

Instrumento

La Matriz se ha preparado en la plataforma Google Forms. Las preguntas originales de la Matriz están agrupadas en 6 secciones: Gestión y planificación, las TIC en el desarrollo curricular, desarrollo profesional de los docentes, cultura digital en la institución escolar, recursos e infraestructura TIC, institución escolar y comunidad.

Hemos realizado un agregado para indagar el estado de las conversaciones en las instituciones educativas en relación a la integración de las TIC al PEI, basadas en tres competencias de los equipos directivos: saber ser, saber hacer y saber hacer con otros, y es aquí y en la sección gestión y planificación, donde pondremos foco. Porque es en el “hacer con otros”, donde se encuentran los más grandes desafíos de los equipos directivos, a través de la calidad con la cual gestionan la palabra.

Procedimiento

El formato elegido, posibilita el envío por correo electrónico y WhatsApp y permite contar con respuestas que pueden llegar desde diferentes ciudades del país. Luego de realizado, se exponen los resultados de integración entre las TIC y PEI según el grado de avance (Inicial, Intermedio y Avanzado) de la sección Gestión y Planificación, conforme al estudio de Kelly & Lugo (2011). Al mismo tiempo, nuestro aporte se encuentra en poder relacionar los grados de avance junto al estado del desarrollo del lenguaje y la capacidad de diálogo de los equipos directivos. Por ello, relacionamos el grado de avance en la integración de las TIC al PEI con las dimensiones del saber y les asignamos colores: Grado de avance inicial, dimensión de desarrollo del lenguaje identificado con el saber ser, color azul; Grado de avance intermedio, dimensión de desarrollo del lenguaje identificado con el saber hacer, color verde; Grado de avance avanzado, dimensión de desarrollo del lenguaje identificado con el saber hacer con otros, color naranja; Incorporamos también una cuarta opción en caso de que ninguna de las anteriores se correspondiera con los puntos antes mencionados.

Resultados

Presentamos algunos hallazgos relacionados con la importancia de contar con un instrumento de diagnóstico y autoevaluación para la toma de decisiones frente a la inminente hibridación del sistema. Por ello destacamos el eje de Gestión y planificación de Kelly& Lugo (2011), el cual se subdivide en cuatro variables de análisis: a) Visión; b) Planificación; c) Integración y d) Coordinación.

a) En relación a la visión, como se observa en la Tabla 1, existen mayoría de respuestas que indican que las TIC están integradas totalmente en el conjunto de la visión escolar, representando un grado avanzado en la dimensión del lenguaje identificado con el saber hacer con otros (color naranja). En el nivel superior universitario y no universitario, se encuentran mayoría de respuestas de este grado, mientras que en el secundario se reconocen más respuestas referidas al grado de avance intermedio, dimensión de desarrollo del lenguaje identificado con el saber hacer (color verde). Sólo dos directivos han referido que ninguna de las opciones corresponde a la realidad de su institución.

	1. La visión de la integración de TIC se enfoca sobre todo en el equipamiento.	2. La visión está orientada por el desarrollo profesional docente y la cultura digital.	3. Las TIC están totalmente integradas en el conjunto de la visión escolar.	4. Ninguna de las tres opciones se corresponde con la realidad de mi institución.
Nivel Inicial	0	0	1	0
Nivel Primario	1	1	1	0
Nivel Secundario	2	7	3	2
Nivel Superior no Universitario	1	0	3	0
Nivel Superior Universitario	0	0	2	0

Tabla 1. Visión
Cantidad de respuestas por nivel educativo

b) En referencia a la planificación, vemos en la Tabla 2 que casi la mitad de los directivos han optado por el grado avanzado de respuesta, refiriendo que el diseño del proyecto TIC está liderado por el equipo directivo o el equipo TIC, con la participación activa y aceptación de la comunidad escolar. En este punto, el nivel primario tiene una leve mayoría de respuestas de grado intermedio. En secundaria, encontramos respuestas similares en todos los grados. Es de destacar que

encontramos un número importante en el grado de avance inicial, dimensión de desarrollo del lenguaje identificado con el saber ser (color azul).

	1. Desde la dirección se diseña un proyecto institucional para integrar las TIC.	2. El proyecto TIC institucional es diseñado por un equipo TIC, integrado por directivos y docentes.	3. El diseño del proyecto TIC está liderado por el equipo directivo o el equipo TIC, con la participación activa y aceptación de la comunidad escolar.	4. Ninguna de las tres opciones se corresponde con la realidad de mi institución.
Nivel Inicial	0	0	1	0
Nivel Primario	0	2	1	0
Nivel Secundario	4	3	4	3
Nivel Superior no Universitario	0	1	3	0
Nivel Superior Universitario	0	0	2	0

Tabla 2. Planificación
Cantidad de respuestas por nivel educativo

c) En cuanto al eje de integración, la Tabla 3 nos muestra que la inclinación se da hacia las respuestas de grado de avance intermedio en casi todos los niveles, salvo en inicial, donde se adopta un enfoque estratégico de equipo para el planeamiento y la integración de las TIC en la institución. Junto a este nivel, encontramos también algunas referencias de nivel superior (universitario y no universitario), secundario y primario.

	1. Se desarrolla un proyecto de integración TIC que involucra a alguna materia o área en particular.	2. Se desarrolla un proyecto de integración de TIC transversal a las diferentes áreas	3. Se adopta un enfoque estratégico de equipo para el planeamiento y la integración de las TIC en la institución.	4. Ninguna de las tres opciones se corresponde con la realidad de mi institución.
Nivel Inicial	0	0	1	0
Nivel Primario	0	2	1	0
Nivel Secundario	1	9	3	1
Nivel Superior no Universitario	0	2	2	0
Nivel Superior Universitario	0	1	1	0

Tabla 3. Integración
Cantidad de respuestas por nivel educativo

d) En relación a la coordinación, último punto del apartado gestión y planificación, se da la particularidad de que la tercera parte de las respuestas coinciden en elegir la opción que hace referencia a no corresponder con la realidad de la institución. Coordinación es el eje donde vemos menor cantidad de opciones en el grado avanzado e intermedio, no así en el grado inicial, donde el nivel secundario ha tenido un alto grado de respuestas.

	1. Un docente o directivo coordina de hecho la integración de las TIC en la institución.	2. Un docente o grupo de docentes es designado para asumir la responsabilidad de las TIC en la institución.	3. Hay un docente designado específicamente para coordinar la implementación de la integración de las TIC, con tareas y responsabilidades claramente definidas.	4. Ninguna de las tres opciones se corresponde con la realidad de mi institución.
Nivel Inicial	0	0	1	0
Nivel Primario	0	1	1	1
Nivel Secundario	5	2	2	5
Nivel Superior no Universitario	0	1	1	0
Nivel Superior Universitario	1	1	0	2

Tabla 4. Coordinación
Cantidad de respuestas por nivel educativo

Discusión y conclusiones

A continuación, se realizan algunas observaciones en función de los objetivos, referencias teóricas y hallazgos. En este sentido fue interesante indagar sobre la necesidad de contar con un instrumento de diagnóstico y autoevaluación, para conocer cómo se encuentran las instituciones de los diferentes niveles educativos argentinos frente a la inminente hibridación del sistema.

Hemos podido integrar la matriz TIC (Kelly & Lugo, 2011) y nuestros aportes, al relacionar los niveles de respuesta de la misma con el grado de avance del estado de desarrollo del lenguaje y la capacidad de diálogo de los equipos directivos, en referencia a las dimensiones del saber: Grado de avance inicial, como dimensión de desarrollo del lenguaje identificado con el saber ser (color azul); Grado de avance intermedio, como dimensión de desarrollo del lenguaje identificado con el saber hacer (color verde); Grado de avance avanzado, como dimensión de desarrollo del lenguaje identificado con el saber hacer con otros (color naranja).

A partir de estos hallazgos, se evidencia que existe la necesidad de que los equipos directivos puedan contar con un marco de referencia que no sólo diagnostique y evalúe, sino que los ayude a liderar los diferentes procesos de innovación que se desarrollan en sus instituciones, haciendo foco en el “saber hacer con otros”, porque es allí donde se encuentran los más grandes desafíos. Creemos en el “poder que tiene la palabra” como afirma Blejmar (2017), para “hacer que las cosas sucedan”. En un contexto de turbulencia e incertidumbre como el que viven las sociedades actuales, y en ellas la escuela, el primer ejercicio de reconstrucción institucional pasa por reconstruir el lugar de la palabra. Aquella que hace sentido en los otros, palabra plena de significado y lejana del vacío del lugar común.

Identificamos a través de este proceso las capacidades de los equipos para vincularse a través de la gestión del lenguaje, en relación al grado de avance seleccionado en la matriz para las cuatro variables de análisis mencionadas: a) Visión; b) Planificación; c) Integración y d) Coordinación.

En referencia a las variables visión y planificación, encontramos que es quizás aquí donde más reflejado se ve el saber hacer con otros, diseñando proyectos TIC que no sólo están integrados al conjunto de la visión escolar, sino que también son aceptados por la comunidad.

En relación a la variable integración, se comprueba que cuesta adoptar un enfoque estratégico de equipo para el planeamiento y la integración de las TIC en la institución, pero sí existe un enfoque transversal a las diversas áreas. “Transitamos un tiempo particular en el cual los espacios virtuales se han convertido en el lugar de encuentro de las comunidades educativas. Tiempo en el que se requieren nuevos perfiles de liderazgo, directivos que transformen sus instituciones en espacios inteligentes, que sean capaces desde la promesa educativa, llegar a un significativo destino, y allí ser expertos en futuro” (Mujica, Nóbrega González, 2020).

Por último, y en referencia a la variable coordinación, es aquí donde se observan menores niveles de respuesta en saber hacer con otros y si más en relación al saber ser y a no poder enmarcar la institución en las respuestas que se proponen.

Como ya referenciaban sus autoras diez años atrás, “el contexto actual enmarca nuevas demandas y desafíos para las instituciones educativas” (Kelly y Lugo, 2011). Hemos

comprobado que el instrumento tiene algunas limitaciones y existe la necesidad de adecuar algunas variables. Un vicedirector de nivel secundario expresó: “Como sugerencia, en el formulario había muchas preguntas en las que quería marcar dos o tres respuestas y como no me lo permitía puse que ninguna era la realidad de mi escuela”. Esta situación podría explicar la cantidad de respuestas en la opción “ninguna”.

Asimismo, otro directivo de nivel superior universitario destacó la importancia de haber reflexionado sobre sus procesos de gestión mientras respondía el cuestionario, al manifestar: “Cuántas cosas me dejan pensando esas preguntas”. Aquí podremos valorar en palabras de Kelly y Lugo (2011), que trabajar sobre esta matriz tiene una doble finalidad, “permitir la elaboración de un estado de situación inicial, y además, de orientar el proceso de cambio mostrando posibles pasos a dar en función de los objetivos trazados”.

Por ello es necesario perfilar un estado de situación TIC que identifique puntos fuertes y débiles, oportunidades, amenazas y los caminos alternativos para diseñar e implementar proyectos TIC articulados con las directrices del proyecto pedagógico institucional”. (Kelly, Lugo 2011).

Al mismo tiempo, se pudo analizar el grado de avance de las conversaciones referidas a la incorporación de las TIC en el PEI, según la clasificación de las capacidades de los equipos directivos en: saber ser, saber hacer y saber hacer con otros. Es allí en el saber hacer con otros, donde la visión compartida tiene lugar para hacer que las cosas sucedan, y es a través del diálogo donde es posible crear una conciencia colectiva que pueda ser mantenida.

“Al trabajar a partir de los problemas así detectados, la institución está en condiciones de desarrollar las líneas de acción para resolverlos, generar los compromisos necesarios para el logro de los objetivos y diseñar las estrategias de monitoreo y evaluación para la implementación de un proyecto TIC articulado con el proyecto institucional”. (Kelly & Lugo 2011).

La gestión de los procesos y los liderazgos que han asumido, ha puesto en evidencia la necesidad de desarrollar habilidades tecnológicas, administrativas y de relaciones humanas. Trabajando para construir colaborativamente estructuras organizativas, abiertas, flexibles y en red.

Referencias

- Barcia, P. L. (2012). *Cultura e Identidad Institucional*. Ponencia en la Universidad Austral (Buenos Aires, Argentina). Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=aBJTW3ZG-ZU>
- Blejmar, B. (2017). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Calero Sánchez, C. (2019). La llegada de las nuevas tecnologías a la educación y sus implicaciones. *International Journal of New Education*. ISSN: 2605-1931 · N° 4 - Diciembre 2019. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.24310/IJNE2.2.2019.7449>
- Costa; Perlo, (Directoras); De la Riestra; Cardu; López; Mandolesi; Cendra (Co. Autoras) (2019). *Saber Estar en las Organizaciones. Una perspectiva centrada en la vida, el diálogo y la afectividad*. Editorial La Hendija.
- Garay, Lucía (2000) *Algunos conceptos para analizar instituciones educativas*. Publicación del Programa de Análisis Institucional de la educación. Centro de Investigación de la Facultad de Filosofía y Humanidades. Universidad Nacional de Córdoba.
- Lugo, M. T; Kelly, V (2011). *La matriz TIC. Una herramienta para planificar las tecnologías de la información y la comunicación en las instituciones educativas* - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE-Unesco.
- Mujica, M. G; Nóbrega González, M. L., (2020). Identidad institucional escolar y nuevas tecnologías: ¿Cómo podrían las nuevas tecnologías colaborar en el fortalecimiento de las identidades de las instituciones educativas??. *Tecnologías educativas y estrategias didácticas*. Sánchez Rivas, E. [et. al.] (coords.)(2020). [pp 818] Málaga: UMA Editorial. Recuperado de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/20345>
- Romero, C. (2008). *Hacer de la escuela una buena escuela*. Buenos Aires: Aique.

Anexos

Formulario de Google Forms enviado a los directivos

<https://forms.gle/ZNsxVYZcMUGnUpUC9>



Imagen 1. Mapa de Argentina
Distritos que han participado del estudio