

# liderar el cambio con las TIC

## UNA ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LA PRÁCTICA DOCENTE


**CARLES SUERO MARQUÈS**  
 csuero@escolesgarbi.cat

Un profesor imparte unas setecientas horas lectivas durante un curso. En este mismo periodo un alumno recibe aproximadamente una novecientas horas y, en una semana en una escuela de 3 a 18 años y dos clases por curso se dan unas mil cuatrocientas horas lectivas.

Cuando como miembros de la comunidad educativa asistimos a encuentros o congresos, bien como oyentes o ponentes, muchas veces oímos o explicamos experiencias de alto valor añadido que, sin embargo, tienen poco peso en el porcentaje de horas totales gestionadas dentro de un centro. Un claro ejemplo son las asignaturas de ciudadanía o emprendeduría, muchas veces en el centro del huracán del debate educativo, y que en horas corresponden a menos de un uno por ciento del currículum de secundaria (entendidas como asignaturas y no como competencias transversales).

Evidentemente una escuela es mucho más que un conjunto de horas lectivas; y las celebraciones, los espacios de convivencia fuera del aula, el clima, la relación entre escuela y entorno, o el tipo de relación entre docentes y alumnos son aspectos fundamentales que contribuyen al aprendizaje de nuestros alumnos, bien por sí mismos, o como palanca o motor dentro del aula. Pero hoy nos centraremos en el trabajo en el aula exclusivamente.

Si parte de nuestro trabajo es el aprendizaje de los alumnos, y este se obtiene en gran medida gracias al trabajo en el aula, mejorar su práctica docente debería ser un objetivo estratégico de cualquier equipo, y el de los equipos directivos debería ser hacerlo de forma generalizada. Tal como comentábamos antes, la identificación de buenas prácticas y la potenciación de sus autores puede ser una buena estrategia siempre que haya un plan para que el resto de profesionales puedan recoger o realizar en el aula aquello que a otros les ha funcionado. Otro aspecto a tener en cuenta de esta estrategia son los criterios que nos permiten identificar un proyecto como una buena práctica educativa.

 El contexto tecnológico debe estar siempre al servicio del proyecto educativo del centro y de la mejora de la práctica docente. Disponer de equipos directivos capaces de alinear los objetivos pedagógicos con las políticas TIC del centro es fundamental, ya que un entorno TIC bien implantado puede ser una gran palanca para mejorar hoy la práctica docente en las escuelas.



Carles Suero Marqués.

De entrada hay aspectos ideológicos que marcaran la forma de enseñar a nuestros alumnos. ¿Qué tipo de ciudadano queremos en un futuro? ¿Qué valores queremos potenciar? Existen muchos proyectos educativos en el país y hay divergencias lógicas entre ellos. Pero también existen aspectos técnicos que hoy en día son indiscutibles. Hoy conocemos con cierta profundidad cómo funcionan los procesos de enseñanza y aprendizaje: el rol del profesor tendría que ser el de diseñador y secuenciador de actividades para sus alumnos, actividades ligadas a los objetivos de las asignaturas y del proyecto educativo. Una vez diseñadas, el docente debería acompañar y guiar al alumno en su realización, personalizando en la medida que sea posible su trayectoria y evolución. Tendríamos que ligar estas actividades a hechos cercanos a la realidad de los alumnos, ellos deberían entender cómo serán evaluados, la evaluación debería ser una herramienta de comunicación, y al final los alumnos deberían poder reflexionar sobre su propio proceso de aprendizaje.

Creo que la realidad de las aulas de nuestro país todavía está lejos de este discurso, de hecho, una parte de nuestros claustros todavía piensa que la instrucción, los métodos expositivos, las evaluaciones penalizadoras o las normativas rígidas que impiden espacios de convivencia son estrategias válidas en una escuela. Y otro porcentaje de profesionales, alejado de este paradigma instruccionalista, ve difícil cualquier cambio debido a diversos motivos.

### EQUIPOS DIRECTIVOS

Como dice Ferran Ruiz en su delicioso libro *La nueva educación*:

“Hubo un tiempo en que de los directores se esperaba poco más que aguantaran y gestionar la escuela, los superintendentes y las juntas escolares estaban satisfechos si cada clase tenía un profesor, si cada estudiante tenía sus libros y si las promociones se sucedían de una manera ordenada. Si algunos estudiantes no iban a la escuela o si se quedaban en niveles inferiores su fracaso era lamentable pero no sorprendente. Algunos alumnos estaban destinados a fallar. Mientras la disciplina y el orden prevalecieron, y los autobuses fueran a sus horas, el trabajo de un director era seguro, pero esto ya no es así”.

En este punto deberíamos extender el concepto de director a todo el diseño de los equipos en una escuela (coordinadores y jefes de estudio, jefes de departamento, tutores, etcétera). Es fundamental que los equipos compartan una visión de los alumnos y de la educación, mucho más allá de la simple organización que describe Ferran Ruiz. La organización es condición necesaria, pero nunca suficiente. La elección de los equipos directivos en las escuelas es sumamente estratégica, y de ellos depende el transmitir una visión o una idea, compatible con todos los conocimientos

de los que disponemos hoy en día, hacer que la mayoría la compartan, y luego tener las habilidades para llevarla a cabo a través del diseño de equipos, curricular, organizativo, contexto tecnológico, etcétera.

En una escuela con equipos directivos centrados exclusivamente en la gestión del día a día y en la organización, las buenas prácticas educativas muchas veces se convierten en anécdotas, acaban dependiendo de algunas personas determinadas y nunca del proyecto, y se pierde toda su potencia de contagio al resto de prácticas en la escuela.

Como hemos dicho es responsabilidad de los equipos directivos velar para que las prácticas educativas en una escuela sigan algunos criterios determinados. Para hacerlo existen diversos mecanismos y uno es la evaluación de los profesionales, muy extendida en otros sectores y que presenta muchas reticencias en el sector educativo. Quizá es porque nosotros, que somos grandes evaluadores, todavía la percibimos

Todos los alumnos de dos centros de secundaria y de uno de primaria estudiarán con tableta a partir del curso que viene

## El iPad llega a la escuela



Alumnos de la escuela Garbí-Pere Vergés de Badalona probando ayer el iPad con un profesor

M. GUTIÉRREZ, Barcelona

La mayoría de los institutos catalanes debate estos días si sigue con el portátil en las aulas. Otros centros, mientras, han decidido dar un salto e ir más allá en la aplicación de las nuevas tecnologías en la educación. Primero llegaron los ordenadores de sobremesa, luego la conexión a internet, las pizarras digitales y por último los netbooks (ultraportátiles). Ahora se empezarán a introducir también las tabletas. De momento, son pocos centros en Catalunya, pero aseguran que estos aparatos resultan mucho más cómodos y útiles que los portátiles a la hora de enseñar.

Es el caso de las escuelas concertadas Garbí-Pere Vergés. Todos los alumnos de ESO de los centros de Esplugues de Llobregat y de Badalona estudiarán con la tableta de Apple a partir de septiembre. En total, 480 chicos sustituirán los libros tradicionales por el iPad; eso sí, continuarán teniendo libros de lectura o cuadernillos cuando lo necesiten. Estos centros ya valoraron en su día sumarse al programa de portátiles 1x1, pero decidieron esperar hasta tener un proyecto pedagógico adecuado al uso de las nuevas tecnologías, explican. Después de estudiar todas las opciones, han optado por la tableta en lugar del netbook.

“El objetivo no es usar el iPad porque sí, la tableta sólo es un aparato, sino aprovechar los recursos que ofrece para mejorar el aprendizaje y los resultados

de los alumnos”, señala Carles Suero, director del centro de Badalona y uno de los impulsores de la iniciativa. “La finalidad es pedagógica”, añade.

Durante todo un año han formado a los profesores y han diseñado el plan de aprendizaje. Alumnos y docentes tendrán una app propia que ha desarrollado la fundación UPCnet. El icono aparece en la pantalla de la tableta y al pulsar se abre un “entorno digital” —una especie de campus virtual e intranet—

### ESCUELAS GARBÍ

Los dos centros de la fundación implantarán la tableta en secundaria

### EN PRIMARIA

La escuela Jacint Verdaguer de Castelldefels lo hará de P3 a 6.º curso

donde está toda la información que se mueve por el centro. Allí los alumnos acceden a los contenidos y ejercicios de las diferentes materias, se comunican con profesores y compañeros a través de correo, foros o redes sociales específicas de la escuela. La asistencia a clase, las reuniones, los menús del comedor... todo lo que sucede en la escuela se puede gestionar con esta aplicación. Luego están los contenidos. UPCnet ha recopilado dife-

rentes apps adecuadas para cada curso y la editorial Cruïlla ha preparado libros digitales adaptados a la tableta. “Necesitábamos libros distintos a los del netbook, que se pudieran manipular, con contenidos desagregados que el profesor pueda ordenar como prefiera”, explica Suero. Para Suero, la tableta es mucho menos “intrusiva” que el ultraportátil. “Pasar del libro a la tableta resulta más natural, el esfuerzo es menor”, asegura. Profesores que han probado el portátil en el aula se quejan del tiempo que pierden para encenderlo, lo poco que dura la batería o la frecuencia con la que se cuelga. Son situaciones que interrumpen el ritmo de la clase. “Con la tableta esto no ocurre y además es más intuitiva que el portátil”, sigue Suero. Las familias pagarán el iPad de su bolsillo, aunque a la larga saldrá más barato que comprar libros de texto durante toda la ESO, según han calculado.

En primaria, la escuela pública Jacint Verdaguer de Castelldefels ha decidido también pasarse a la tableta —en su caso no será un iPad, sino otra marca del estilo de la de Apple—. Este centro ya fue pionero en la introducción de las pizarras digitales y más tarde de los portátiles en primaria. Ahora lo son con las tabletas. El equipo directivo ha diseñado también un plan pedagógico para sacar todo el partido a este instrumento y mejorar los resultados académicos. Los alumnos tendrán su tableta desde P3 hasta 6.º curso, y también la pagarán los padres.

Artículo publicado en La Vanguardia, el 12 de julio de 2012.

como una tarea penalizadora y no como un instrumento de comunicación que nos va a permitir cierto desarrollo profesional. Últimamente he visto algunas escuelas que no devuelven exámenes a alumnos, o en la que la disposición de mesas en el aula es individual para reducir la interacción entre ellos. Curiosamente en sus proyectos educativos se habla de pedagogía activa. En estos casos equipos directivos o jefes de departamento deberían intervenir de forma constructiva y con argumentos técnicos con el fin de explicar que son decisiones que no se fundamentan en criterios psicopedagógicos.

Así pues la selección de equipos directivos y el liderazgo ejercido desde ellos se plantea como una cuestión fundamental. Pero desgraciadamente todavía quedan muchas reticencias en nuestra cultura alrededor de la idea. Como vuelve a escribir Ferran Ruiz en su libro:

“Liderazgo no es un termino popular en la educación española. Su uso es muy escaso, tal vez porque no se considera que sea útil o necesario, o tal vez porque en el país hay una alergia difusa a la autoridad que perdura de otros tiempos. También es posible que se confunda con autoritarismo o que se considere que choca frontalmente contra el igualitarismo a ultranza tan propio de la educación pública. Apenas si se difunden ejemplos de buen ejercicio del liderazgo en la educación. Analizar este asunto a fondo enmarcándolo en un contexto internacional constituiría un trabajo relevante y útil”.

**CONTEXTO TECNOLÓGICO:**

Suponiendo que ya tenemos equipos directivos capaces, con una idea clara de que tipo de escuela quieren ayudar a construir, uno de los factores clave será qué arquitectura o que contexto tecnológico va a ser el elegido. Es fundamental que los equipos direc-

tivos participen en decisiones estratégicas en relación a la tecnología, ya que esta debe estar al servicio del modelo elegido. Es un error grave en muchas escuelas dejar estas decisiones a los coordinadores TIC de los centros. Evidentemente los coordinadores TIC deben participar, pero guiados, ya que si no podemos llegar a entornos o soluciones no alineadas con el modelo de escuela deseado.

Una escuela con una visión constructivista del aprendizaje, donde el alumno es el centro de todas las actividades, necesita un contexto tecnológico determinado. Una buena pregunta es si venimos de otro tipo de paradigma, ¿qué debemos cambiar primero, metodología o entorno? No existe una respuesta cerrada a tal pregunta. Si estamos en un modelo instructivo y dotamos a profesores y alumnos de un entorno tecnológico avanzado nos exponemos a ciertos riesgos. Tal como dijo un director de una escuela inglesa que visité recientemente: *“If you only change the technology, but you don’t change the methodology, the only thing you will obtain is bad behavior”*, es decir, si sólo cambiamos tecnología y nos dejamos la metodología, la única cosa que obtendremos es mal comportamiento. En cambio, si queremos cambiar primero la metodología nos encontraremos con la paradoja de que para hacerlo necesitamos unas herramientas determinadas, por lo tanto, sin ellas el cambio puede resultar más lento y difícil.

**UN EJEMPLO**

En nuestro caso este año hemos empezado un proyecto en modalidad 1 x 1 con iPads en dos escuelas. El proyecto está centrado en secundaria. En setiembre recibimos a unos 600 alumnos con una tableta cada uno, y se trata de una de las mayores implantaciones de este tipo en el Estado español.

El objetivo principal tal como hemos comentado antes era la mejora de nuestra práctica docente de forma generalizada.



Es necesario definir indicadores de éxito para grandes proyectos tecnológicos. La implantación de un modelo 1 x 1 en una etapa de una escuela es un buen ejemplo, y es fundamental recoger información cualitativa o cuantitativa de la organización para poder medir con precisión que está pasando y estar a tiempo de tomar medidas correctoras si estamos a tiempo.

Una forma de tomar el pulso a parte de la organización es organizar de forma más o menos regular *focus groups* con alumnos, familias y docentes.

Con grupos reducidos, un buen moderador (a ser posible alguien no muy próximo al colectivo) y una buena pauta de diálogo podemos obtener datos o información muy relevante. Con alumno por ejemplo podríamos discutir sobre:

- Impacto o cambio en las dinámicas del aula.
- Impacto en el rendimiento académico personal.
- Mejoras globales observadas en el nuevo modelo.
- Aspectos a mejorar observados en el nuevo modelo.
- Etc.

Con familias la pauta cambiaría ligeramente y podría ser del tipo:

- Valoración del impacto económico que ha supuesto.
- Impacto en el rendimiento observado en casa.
- Etc.

Se puede conseguir una buena dinámica de trabajo con grupos de 5-10 personas. Luego es importante realizar un resumen-informe de la sesión y hacer un análisis posterior con los equipos.

Estuvimos cerca de ocho meses analizando cuál sería la mejor solución, y en este caso las tabletas nos daban muchas ventajas respecto a los portátiles convencionales. A nivel práctico y operativo: su portabilidad, autonomía, y poco peso. A nivel didáctico: la posibilidad de trabajar con distintos formatos y entregables, pero sobre todo, el hecho más relevante es la transparencia con la que se insieren en el flujo de un aula, en comparación con los portátiles son aparatos mucho menos intrusivos.

Es cierto que a corto plazo se prevén lanzamientos de productos híbridos entre tabletas y portátiles, y quién sabe qué nos deparará el futuro, pero el proyecto es didáctico y metodológico y no debería cambiar en función del dispositivo. Las escuelas que han realizado una implantación correcta del uno por uno con netbooks deberían tener cierta ventaja, y el cambio de herramienta simplemente mejoraría la parte operativa y de facilidad de uso.

Algunos aspectos clave de la implantación han sido los siguientes:

- Gestión de *stakeholders* (implicados): la comunidad educativa fue informada o participó del proyecto en función de sus roles (AMPAS, Patronatos, Equipos, etcétera).

- Profesionalización del equipo de sistemas: la parte técnica no es la más relevante en un proyecto pedagógico, pero en caso de fallo el proyecto se hallaría bloqueado. Gestionar centenares de dispositivos en una escuela no se puede hacer con conocimientos domésticos y es fundamental disponer de profesionales con experiencia aunque sea en otros sectores.
- Visión compartida: en un proyecto de estas dimensiones es preciso contar con un alto porcentaje del claustro que entienda la motivación del cambio, el “¿para qué?”. Esta premisa está relacionada con la parte anterior del artículo que hace referencia a la gestión de equipos.
- Formación: una de las ventajas de las tabletas es que la formación técnica se reduce considerablemente, y podemos centrarnos en formación metodológica.
- Definición de sistemas: tener clara la arquitectura de nuestros sistemas de información y para qué vamos a usar cada uno de ellos (correo, LMS, ERP, contenidos, apps, etcétera). En este aspecto también es clave el papel del equipo de sistemas.
- Revisión de la normativa, derechos y deberes de los alumnos: en función del estilo de cada escuela este es un aspecto obligado. La introducción de tabletas en el centro cambia mucho el funcionamiento del día a día.

A corto medio plazo debemos solucionar o empezar a trabajar en otras líneas gracias a las oportunidades que nos ofrece el nuevo entorno:

- Creación de contenidos con *iBooks author*: en el entorno Apple existe la posibilidad de crear libros digitales con la herramienta *iBooks author*. Los libros disponen de widgets o elementos interactivos que pueden resultar muy potentes para los alumnos. Esta opción se nos antoja restringida sólo a un grupo de profesores ya que la creación de estos libros no es inmediata y se necesita disponer de una plataforma mac para ello.



- Mejoras en la evaluación: la evaluación por competencias implica un cambio de mentalidad respecto a la evaluación clásica. Es más compleja y es necesario dedicarle más tiempo. Una forma de solucionar este problema sería evaluar en tiempo real desde el aula. Pero para ello sería necesario que nuestro sistema de gestión o de evaluación estuviera integrado con nuestra tableta y nuestras notas se fuesen registrando automáticamente.
- Portafolio del alumno: tiempos atrás el tipo de entregable que podían realizar los alumnos era bastante simple. Con la irrupción de los ordenadores esto se complicó bastante, y ahora con las tabletas todavía más. Es necesario que los alumnos tengan un repositorio donde guardar de forma ordenada y sistemática toda su producción en distintos formatos, y esta herramienta o repositorio debe tener los mecanismos para que los alumnos incluyan reflexiones sobre su propio aprendizaje.

En definitiva, la introducción de las nuevas tecnologías es un debate recurrente en los últimos tiempos. Se deberían entender como una herramienta docente y nunca como una finalidad en sí mismas, por lo cual se puede asegurar que la tecnología no es buena o mala de entrada, su éxito o fracaso dependerá del uso que se haga de ella y de su encaje en un contexto determinado. Es necesario recalcar que la idea de un contexto potente tecnológicamente no es incompatible con valores vinculados al humanismo, la experimen-

tación y crecimiento personal, el trabajo en equipo o la austeridad. Nuestro proyecto de implantación de iPads en secundaria prevé que los alumnos dispongan de un contexto que combina elementos habituales (jardines, organización, maestros, laboratorios, plataformas virtuales, etcétera) con las posibilidades de las tabletas para un diseño eficiente, sistemático, colegiado y estructurado de todas las actividades. El objetivo final es siempre que los alumnos aprendan más y mejor. ■

### Para saber más

- RUIZ TARRAGÓ, F. (2007). *La nueva educación*. Madrid: LID Editorial.
- VV.AA. (2012). *Escuela y cultura digital*. Barcelona: Graó Editorial.
- VV.AA. (2012). *Cómo valorar la calidad de la enseñanza basada en las TIC*. Barcelona: Graó Editorial.

### hemos hablado de:

**Tablet, iPad, liderazgo, escuela TIC.**

*Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en noviembre de 2012, revisado y aceptado en marzo de 2013 para su publicación.*

