

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LA INCORPORACIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN CON TECNOLOGÍA EN ESCUELAS SECUNDARIAS. UNA PERSPECTIVA DESDE LA CULTURA ESCOLAR

MARÍA DE GUADALUPE GÓMEZ MALAGÓN

Introducción

El objetivo central de esta comunicación es el compartir algunas reflexiones y hallazgos preliminares de la investigación realizada por la autora en relación con las prácticas de liderazgo escolar en la incorporación de proyectos de innovación con tecnologías¹. Para ello se esboza inicialmente un breve planteamiento de la inclusión de las Tecnologías de la información y la comunicación (Tic) y el papel relevante de los directivos escolares en este proceso, junto con algunas de las coordenadas conceptuales que se asumen en el análisis de las prácticas de liderazgo que se ejercen para propiciar dicha inclusión. El dispositivo metodológico de un trabajo empírico a través de un estudio de caso longitudinal es descrito y se esbozan algunos comentarios sobre un inicial análisis de resultados con base en un estudio piloto. Se exponen finalmente algunas reflexiones a fin de propiciar un debate en torno a los procesos encontrados al incorporar Tic en las escuelas; al papel central de directivos y los recortes teórico metodológicos propuestos para su estudio.

Las Tic y los directivos escolares

La irrupción de las Tic en las instituciones educativas en general y en las escuelas de educación básica en particular, es hoy día en México al igual que en otros muchos países, una cuestión no sólo asumida como política educativa, sino difundida y debatida desde muy diversos ámbitos. La reciente información y polémica expresada por diversos medios de comunicación en torno al uso y a la adquisición de computadoras,

pizarrones electrónicos e internet en las escuelas de educación básica en nuestro país ha rebasado las fronteras de 'lo educativo'. Los cuestionamientos al respecto de presupuestos programados y asignados a costosos proyectos de uso de Tic en escuelas, han dejando claro que a las dimensiones tecnológica y educativa es necesario agregar las dimensiones económica, política, cultural y ética a fin de obtener un panorama más completo de este fenómeno mundial.

Desde el ámbito de la investigación educativa, el estudio sobre el uso de estos artefactos ya ha cobrado carta de naturalidad en diversas instituciones y agencias de investigación tanto gubernamentales como privadas. En otros espacios hemos documentado algunos hallazgos relativos al estado actual de los usos y aplicaciones de las Tic que a la fecha se aceptan como probados (Gómez, et al. 2003 y 2005), entre los cuales destacan su eficiencia en el acceso a la educación especial; su apoyo a líderes en educación y comunidades de prácticas; y el acceso que ofrecen a contenidos para maestros y alumnos (Davies, 2003).

También se ha constatado desde la literatura en el área (Ocde, 2000, 2001; Gómez, et al. 2000a; 2000b; Gómez, 2003; Venezky, R. y Davies, C., 2001.) que las Tic han demostrado tener un impacto significativo en la organización escolar, para lo que las funciones de liderazgo y gestión son requeridas. La importancia que se ha otorgado a ambas funciones directivas en la implementación de estas herramientas (Ocde, 2001; Loredó, 2002; Gómez, 2003; Pelgrum, 2003; Condie, 2007) parece radicar en la influencia que los directivos pueden tener en la determinación de estrategias para su incorporación exitosa.

Entre las sugerencias que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ha planteado como políticas para la inclusión de las Tic en las escuelas podemos destacar: las escuelas deben ser totalmente equipadas y apoyadas en el uso de

las Tic's; los cambios radicales en el currículo son necesarios en la era del internet; y el liderazgo y la gestión escolar deben comprometerse en su totalidad con la adopción de las Tic (Ocde 2001:15).

Las prácticas de liderazgo y su contexto

En la investigación que aquí se expone, se considera que el peso específico que poseen tanto directores como el equipo directivo en el proceso de implementación y mantenimiento de las innovaciones con Tic es debido al potencial que tienen estos actores para otorgar dirección; para apoyar al personal en su desarrollo; para rediseñar la organización; y para administrar el programa escolar. Estas cualidades constituyen lo que Leithwood et al. (2006) han designado como el 'núcleo esencial de las prácticas de liderazgo', que a su vez, son delimitadas por la naturaleza misma de la innovación y por las características de la cultura escolar.

En este sentido, resulta de interés para este estudio que el abordaje del liderazgo desde esta perspectiva pueda ir más allá de 'la experiencia, actitudes y creencias de quienes poseen responsabilidades formales o estructurales dentro de las escuelas tal como se cita en la mayoría de la literatura (Condie, 2007) en tanto explora la naturaleza de dichas prácticas en su respectivo contexto.

El objetivo central de esta investigación es el dar cuenta de algunas variables críticas relacionadas con las prácticas del liderazgo en la adopción exitosa y el mantenimiento de las Tic en una escuela secundaria. Esta intención se fundamenta en la versión integrada que Leithwood et al. desarrollan de la perspectiva de las prácticas de liderazgo, que mira a las escuelas como una organización social en un contexto particular en el que existen influencias recíprocas en las formas en que los líderes dan dirección e influencia al proceso de innovación.

Esta lectura de las prácticas de liderazgo tiene raíces en la tradición de la investigación interpretativa al asumir que entre las características específicas de estas prácticas se encuentra el que son socialmente construidas por todos los integrantes de la comunidad escolar quienes interactúan y otorgan significados a sus construcciones de maneras particulares (Berger y Luckmann, 1976; 1994). Las prácticas de liderazgo como toda práctica humana son significadas y susceptibles de ser interpretadas y comprendidas en su respectivo contexto como práctica social (Scott y Usher, 1996).

Se considera que las prácticas de liderazgo, tanto pensadas como actuadas, emergen en y a través de la interacción de líderes, seguidores y de la situación que las rodea; y es aquí que la misma situación o contexto cobra un sentido diferente al constituirse como algo más que un simple receptáculo de las prácticas de los líderes. Esta interpretación incluye una perspectiva distributiva del liderazgo en el que las prácticas representan una expresión del conocimiento práctico que se constituye en la interacción de los líderes y sus condiciones sociales y materiales (Spillane et al, 2001; Spillane et al, 2006).

La introducción de las Tic como estrategia de mejora escolar representa un cambio significativo en las escuelas, y el significado de este cambio en particular se torna especialmente relevante cuando la transformación debida a esta introducción requiere de un esfuerzo adicional, a veces demasiado diferente a las prácticas tradicionales, que renueve las habilidades del personal para trabajar con las Tic. Una presunción importante aquí es que el significado particular que los maestros otorgan a la introducción de las Tic en sus escuelas representa una fuente importante de información para el análisis de de las prácticas de liderazgo exitosas ejercidas en la promoción del uso de tecnologías, en tanto ayuda a combinar el conocimiento agregado de esas situaciones individuales con la comprensión de los factores organizacionales e

institucionales (Fullan, 2001) tales como aquellos implicados en las prácticas de liderazgo que promueven el uso de las Tic.

Este significado también constituye una parte de la cultura de la escuela y expresa las bases fenomenológicas en las que el cambio es fundamental para la escuela como organización. Las escuelas, como toda organización, son ‘esencialmente colectivos de gente que define políticas, genera estructuras, manipula recursos y se involucra en actividades para obtener sus deseos últimos al mantener sus propios valores y necesidades individuales y colectivos’ (Beare et al, 1989:17). Al interior de las organizaciones, estos valores y necesidades constituyen en nivel más profundo de las asunciones y creencias básicas que son compartidas por los miembros de una organización, estas operan de manera inconsciente, y definen de una manera ‘dada por hecho’ la perspectiva de la organización de sí misma y de su entorno (Shein, 1985:6).

De aquí que podamos entender la mayoría de las prácticas de liderazgo en el ámbito de las relaciones profesionales como aquellas expresadas en términos de: otorgar visión, promover metas, y guardar expectativas de alto rendimiento, así como consideraciones/apoyos individualizados; comprensión y apoyo emocional, estimulación intelectual; y modelaje. Los arreglos organizacionales pueden ser entendidos como construcción de cultura colaborativa; estructuración de la organización para facilitar el trabajo; creación de relaciones productivas con familiares y comunidad; y conectar la escuela con su entorno más amplio. Y finalmente, las oportunidades de aprendizaje constituyen una dimensión cultural vista casi siempre vista como desarrollo de personal; apoyo en la enseñanza; monitoreo; proteger al personal de distracciones a su trabajo esencial (Leitwood, K. et al. 2006).

En este estudio se ha considerado la adopción de Tic en el nivel de la escuela como el uso del aula de medios por parte de los maestros en su enseñanza, así como el uso de

equipo en sus respectivos salones y espacios colectivos como las reuniones de consejo técnico. Las prácticas de liderazgo se entienden como las referidas al núcleo central de acciones específicas y reflexiones ejercidas por los líderes al promover el uso de las Tic a través de la organización, tal como fueron expuestas anteriormente.

La estrategia metodológica

A fin de responder fundamentalmente a las preguntas de investigación: ¿Cómo perciben los actores principales la introducción de Tic?; ¿Cómo se relacionan las prácticas de liderazgo con la promoción del uso de las Tic en la enseñanza? y ¿De qué manera el contexto de las prácticas de liderazgo facilita u obstaculiza la adopción exitosa de una innovación con Tic? se diseñó una estrategia de indagación que incluyó un estudio de caso longitudinal desarrollado de manera piloto en una escuela secundaria de la ciudad de México que ha incorporado el proyecto Sec21ⁱⁱ como estrategia para la mejora escolar.

La estrategia de recolección de datos se basó en tres fuentes de información: análisis de documentos, observaciones y entrevistas; de manera inicial, se desarrollaron y pilotearon los guiones de entrevistas abiertas y ejes de observación, así como la exploración de documentos a ser considerados para su análisis en una primera escuela con características similares a la seleccionada para el estudio piloto.

Resultados iniciales

En una apretada síntesis del análisis preliminar basado en los datos obtenidos del estudio piloto, podemos relevar, al respecto de las percepciones que los maestros tienen del proceso de incorporación de Tic, que éstas se expresan alrededor de cinco ejes: uso y capacitación; mejor uso; beneficios hacia la escuela y la comunidad; limitaciones personales en su apropiación; y problemas de tiempo y espacio.

En cuanto a las prácticas de liderazgo, los datos soportan la organización del ‘núcleo esencial de las prácticas de liderazgo’ como el referente conceptual a través del cual se ha observado que en la medida en el director como el responsable del aula de medios sistemáticamente ofrecen acciones referidas a relaciones profesionales, arreglos organizacionales, y oportunidades para el aprendizaje se les percibe como promotores del uso de las Tic.

En cuanto al contexto de las prácticas de liderazgo, un dato importante es que las Tic pueden ser consideradas como objeto y contexto de dichas prácticas y esto tiene implicaciones diversas para la comunidad en función de las propias percepciones hacia las Tic mismas.

Para reflexionar

Consideramos que el trabajo hasta ahora realizado nos posibilita e invita a reflexionar sobre la importancia de asumir un planteamiento teórico, aunque práctico del liderazgo, no sólo del ejercido hacia la incorporación de Tic sino hacia las acciones en general en la escuela. Más que el contentarnos con listados de cosas, acciones o características de lo que son, hacen, deben o pueden hacer los líderes escolares, invitamos a utilizar referentes conceptuales para el estudio sistemático de este importante tópico en educación.

Notas

ⁱTítulo original: ‘Leadership practices on the adoption of an ICT innovation in a Mexican secondary school’, desarrollado por la autora como tesis doctoral. Instituto de Educación. Universidad de Londres.

ⁱⁱ Este proyecto de integración tecnológica incluye: equipamiento de aulas por asignatura y aulas de medios, así como estrategias de elaboración de materiales y capacitación a maestros y responsables técnicos. Para una descripción detallada consultar: Santillán y Gallardo, 2001.

Referencias

Beare, H., Caldwell, B. and Millikan, R. (1989) *Creating an excellent school*. London: Routledge.

-
- Berger, P. L. and Luckmann, T. (1971) *The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Condie, R. et al. (2007) *The impact of ICT in schools – a landscape view*. London: Becta Review.
- Davies, N. (2003). *Ict in schools: Literature reviews*. IOE Conference. London: IOE.
- Fullan, M. H. (2001) *Leading in a culture of change*. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.
- Gómez, MG et al. (2000a) *A Case Study of ICT and School Improvement at Secondary of the Superior Normal School Mexico City, Mexico*. Oecd/Ceri Ict Programme <http://www.oecd.org/dataoecd/44/14/2741336.pdf>
- Gómez, MG et al. (2000b) *A Case Study of ICT and School Improvement at Ignacio Quiróz Primary School Tlalnepantla, State of Mexico, Mexico*. Oecd/Ceri Ict Programme. <http://www.oecd.org/dataoecd/44/14/2741336.pdf>
- Gómez, MG (2003) *Las tecnologías de la información y la comunicación y el mejoramiento escolar. Estudio de caso de dos escuelas mexicanas*. Tesis de maestría. México: DIE-CINVESTAV-IPN.
- Gómez, MG (2005) *Las políticas de incorporación de tecnologías de la información y la comunicación en educación básica*. Simposio VIII Congreso Nacional de Investigación Educativa. Hermosillo, Son.
- Leithwood, K. et al. (2006) *Successful school leadership. What it is and how it influences pupil learning*. (Research Report No. 800). Nottingham: National College for School Leadership.
- Loredo, J. (2002) *Disponibilidad y uso de la tecnología en México*. Modalidad estudios de caso. Reflexión final. México: Ilce.
- Ocde (2000) *Schooling for Tomorrow. Learning to bridge the digital divide*. Paris: Ceri-Oecd.
- Ocde (2001) *Learning to Change ICT in Schools*. Paris: Ceri-Oecd.
- Pelgrum, W. (2003) *ICT in education around the world: trends, problems and prospects*. Paris: Unesco.
- Santillán, M. y Gallardo, A. (2000) *El proyecto Sec21. Un modelo pedagógico de integración de tecnologías al servicio de la educación*. En: *Revista Tecnología y Comunicación Educativas*. Año 14, No. 32 julio-diciembre. Pp 54-61
- Scott, D. and R. Usher (1996) *Understanding educational research*. London: Routledge.

-
- Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J., Halverson, R., and Diamond, J. (2001) Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Researcher* 30(3), 23-28
- Spillane, J., Camburn, E., Lewis, G., and Pareja, A. (2006) *Taking a Distributed Perspective in Studying School Leadership and Management: Epistemological and Methodological Trade-offs*. Paper. Annual Meeting of the American Educational Research Association. San Francisco, April 7-11.
- Venezky, R. y Davies, C. (2001) *Quo Vademus? The transformation of schooling in a networked world*. Paris: Ceri-Oecd.