

Micropolítica de las tecnologías informáticas en dos centros de primaria

JOSÉ PEIRATS CHACÓN,
ÁNGEL SAN MARTÍN ALONSO,
CRISTINA SALES ARASA
Universitat de Valencia

Resumen

Este artículo se inscribe en el marco de una investigación más amplia y ya finalizada, en la que se han analizado las variantes organizativas producidas en dos centros de Educación Primaria de la Comunidad Valenciana al introducir las tecnologías informáticas. En el análisis hemos optado por el enfoque cualitativo de investigación, y consideramos el estudio de casos como el recurso o instrumento metodológico más adecuado para tratar de estudiar dos organizaciones educativas, una de la red pública y otra de la concertada, con objeto de comprender las interacciones que en ellas se desarrollan y para percibir los cambios que experimentan las unidades organizativas intermedias al tratar de integrar los medios informáticos. En este trabajo expondremos algunas de las observaciones obtenidas en los dos centros estudiados.

Palabras clave:

Tecnologías de la Información y la Comunicación, organización, educación primaria, comisión de coordinación pedagógica, equipo de ciclo, equipo de profesores, departamento.

Résumé:

Cet article s'engage dans le cadre d'une ample investigation qui a déjà terminée, et dans laquelle on a analysé les variantes organisationnelles produites dans deux centres éducatifs d'Enseignement primaire de la Communauté Valencienne, après l'établissement des technologies informatiques. Pour l'analyse nous avons choisi le courant qualitative de l'investigation, et nous avons considéré l'étude de cas comme le recours ou l'instrument méthodologique le plus approprié pour essayer d'étudier deux organisations éducatives, l'une du réseau public et l'autre du réseau privé mais subventionné par l'Etat, afin de

Abstract:

This article ranges within the frame of a wider and already finished research in which the schedule changes produced in two centres of Primary Education of the Valencian Community on having introduced the computer technologies. We have chosen a qualitative approach of research in the analysis and we consider the study of cases to be the most accurate resource or methodological instrument to try to study two educational organizations, the public system and the concertated one, in order to understand those interactions involved and to notice the changes experienced by the organization intermediate units when integrating the computer means. In this work we will expose some of the observations obtained in both surveys.

Keywords:

Information and Communication Technologies, organization, primary education, commission of pedagogical coordination, cycle team, teachers team, department.

comprendre les interactions qui se donnent dans celles-ci et pour percevoir les changements qui expérimentent les unités de l'organisation intermédiaires quand elles intègrent les moyens informatiques. Dans ce travail nous allons exposer quelques observations obtenues dans les deux centres étudiés.

Mots clefs:

Technologies de l'information et de la communication, organisation, enseignement primaire, commission de coordination pédagogique, équipe de cycle, équipe de professeurs, département.

Fecha de recepción: 30-4-08

Fecha de aceptación: 20-7-08

Introducción

Las organizaciones educativas cuentan con una estructura que Beltrán y San Martín (1993, p. 23) definen como el “conjunto articulado de instancias que conducen y sirven de apoyo a las actividades del centro soportando una peculiar dinámica en cada organización”. En la escuela los nódulos de la trama están conformados por personas individuales o agrupadas en órganos, equipos, comisiones... que funcionan con carácter regular y otras más puntuales para la aplicación de programas o proyectos de innovación. Y en este punto, convenimos con Hargreaves (2003, p. 37) que es “vital que los docentes se impliquen en la acción, en la búsqueda y en la resolución de problemas conjuntamente en grupos o en comunidades de aprendizaje profesional”.

La relación y articulación entre los elementos constitutivos de las organizaciones escolares, es objeto de examen por parte de muchos autores que coinciden en criticar su excesiva rigidez. Para Fernández Enguita (2002, p. 90) las escuelas deben “adoptar formas de organización más flexibles, tanto en lo que concierne a la estructura de los centros como en lo que se refiere a la definición de los cometidos asociados a los puestos de trabajo”. En este aspecto, y siguiendo a Etkin y Schvarstein (1989, p. 48), si las escuelas son instituciones con “plasticidad estructural” a medida que los centros aumentan en complejidad, por ejemplo al introducir las tecnologías informáticas, su trama se vuelve más densa y pesada, las relaciones entre los distintos elementos que la componen se resienten y, a menudo, las tensiones afloran desembocando a veces en conflictos. El papel de la estructura es estabilizar y encauzar las relacio-

nes entre los distintos elementos garantizando su operatividad, pese a lo cual aparecen efectos no deseados. Pero no todas las estructuras son iguales, y Norman (2000) sostiene que su configuración dependerá de la madurez de la organización -una organización con un equipo directivo inestable, cambiante o poco experimentado generará estructuras organizativas débiles y poco cohesionadas-. A partir de estas consideraciones preliminares, nos detendremos sobre las instancias organizativas que intervienen en el nivel medio de la estructura, así como en sus implicaciones culturales para analizar cómo reaccionan ante la presencia de las tecnologías.

1. Los órganos de coordinación intermedios y las tecnologías informáticas

Toda institución pública, y la escuela lo es, dispone de un marco normativo que le otorga entidad jurídica y cobertura legal al conjunto de sus actuaciones. Dado que los centros objeto de nuestro estudio pertenecen a la Comunidad Valenciana, nos fijaremos en el decreto promulgado por la Generalitat sobre el Reglamento Orgánico y Funcional de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria¹ (ROF), que es en el que se recogen y regulan la composición y funciones de los diferentes órganos de gestión de los centros. Los títulos más significativos para nuestro interés son el II, relativo a los órganos de gobierno –unipersonales y colegiados-, el IV que se ocupa de los órganos de coordinación docente –equipos de ciclo, comisión de coordinación, tutores- y el V sobre el régimen de funcionamiento que aborda el proyecto educativo, el proyecto curricular, la programación general, etc.

De los regulados en esta norma nos interesan los que Beltrán y San Martín (1993, p. 23) denominan “instancias intermedias de coordinación”, y González (2003, p. 57) “órganos horizontales”. Según esta autora, su finalidad básica es la de coordinar el currículum y enseñanza que se desarrolla con los alumnos en las aulas. Sería la “línea media” a la que alude Santos Guerra (1997) configurada por diferentes órganos, en los cuales destacan la Comisión de Coordinación Pedagógica, los

¹ Decreto 233/1997, de 2 de septiembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico y Funcional de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria (DOGV 3.073, de 8 de septiembre de 1997).

Equipos de Ciclo y también otra unidad organizativa ya desaparecida en los centros de primaria como es el Departamento. Entendemos con otros muchos autores, que son estas instancias las que contribuyen decisivamente a dar “variedad de vida organizativa, de forma que las organizaciones se conviertan en estructuras de participación que respondan a las necesidades humanas” (Bates, 1989, p. 196).

Además de los órganos regulados, la normativa le permite a los centros, no obstante, constituir otras instancias o comisiones para el trabajo coordinado de los docentes, ya sea en función de proyectos o de actividades compartidas (tal sería el caso de algunos centros que crean una comisión para gestionar las tecnologías informáticas). Ahora bien, para comprender cómo interfieren las nuevas tecnologías el funcionamiento ordinario de las instancias intermedias, haremos una breve descripción de las tres más relevantes para nuestros propósitos.

a) *La Comisión de Coordinación Pedagógica*.- Este órgano está constituido por casi todos los que tienen alguna responsabilidad en la organización, de ahí que se establezca como el máximo órgano de coordinación docente del centro. Entre sus atribuciones destacamos las que más interesan en este trabajo: asegurar la coherencia entre el proyecto educativo de centro, los proyectos curriculares y la programación general anual, otra muy relevante es la de coordinar la elaboración de los proyectos curriculares, sus modificaciones y redacción definitiva y, por último, se ocupa de promover y coordinar las actividades de perfeccionamiento del profesorado. Esta comisión, por tanto, tiene competencia para marcar las grandes líneas de actuación para el trabajo curricular en los equipos de ciclo o en los departamentos, así como de las conexiones y relaciones entre ellos.

Esta comisión es, sin duda, uno de los órganos clave de la estructura organizativa de los centros, al poner en contacto los ámbitos administrativos y de gestión con los de orden pedagógico. Dada su posición estratégica, algunos autores como Martín Bris (2002, p. 132), coinciden en atribuirle especial responsabilidad en el proceso de implementación y de coordinación de los recursos tecnológicos en aquellos centros con culturas de colaboración y tradición innovadora. Las diversas sensibilidades de los equipos de ciclo se ponen en evidencia, a través de sus coordinadores, en las interacciones que se realizan en los trabajos de la comisión. Por lo cual, desde ésta, se pueden modular las actitudes, de aceptación o rechazo, mostradas ante la introducción de las tecnologías informáticas en el centro y en las aulas.

b) *Los Equipos de Ciclo*.- En la medida que están constituidos por el profesorado que imparte docencia en un mismo ciclo, es donde se producen las interacciones más habituales entre los docentes, resultando así un ámbito de socialización profesional. Entre las funciones asignadas destacamos la que se refiere a la organización y desarrollo de las enseñanzas propias del ciclo, analizan los objetivos y proponen medidas de mejora para el proyecto curricular. En ese sentido no puede estar al margen de los propósitos comunes recogidos en el proyecto educativo y, en base a las responsabilidades, actuaciones y relaciones con los otros órganos, asumen su papel en el contexto global del centro.

Respecto al tema que nos ocupa, algunos autores consideran que son los equipos de ciclo quienes deberían disponer de la capacidad para decidir las acciones concretas en las que se van a implicar los medios tecnológicos: estas acciones se refieren tanto a la dimensión metodológica como a las actividades de desarrollo del currículum (San Martín, 1994). El equipo de ciclo sería la instancia que selecciona y decide las acciones encaminadas hacia la consecución de los objetivos curriculares y de los recursos a emplear, sean o no de carácter tecnológico, apoyándose para ello en procedimientos de diálogo y negociación. Por tanto, este órgano encierra un enorme potencial para dinamizar la integración de las tecnologías informáticas en el proceso de enseñanza y aprendizaje, pues al facilitar el intercambio horizontal entre docentes, puede mitigar las posibles actitudes "tecnofóbicos" e incluso neutralizar si existiera la "cultura del rechazo" (Hodas, 1993, p. 97).

c) *Los Departamentos*².- Según Gairín y Darder (1994, p. 147) responden "de la especialización y de la adscripción de cada profesor a un área concreta, a la necesidad de coordinar actuaciones y criterios educativos y mantener una coherencia de estas áreas en cada uno de los niveles de un centro educativo". Actualmente no existe esta figura en la normativa oficial que afecte a los centros de primaria, aunque sí a los de secundaria. Sin embargo, tras revisar la documentación enviada desde la Administración educativa a los centros de primaria adscritos al *Programa d'Informàtica a l'Ensenyament*³, descubrimos la prescripción

2 Regulados en el punto 4 del epígrafe VI de la Orden de 29 de junio de 1992 (DOGV de 15 de julio).

3 Programa institucional de introducción de la informática en los centros de enseñanza no universitaria valencianos vigente en la década de los noventa, seguido posteriormente por Infocole y LliureX.

de constituir un Departamento de Informática en los centros, dotándolo de personal y contenido para ocuparse de potenciar la utilización de dicha tecnología en las escuelas. Pero tras la promulgación del ROF las responsabilidades sobre las tecnologías que anteriormente recaía en el departamento se distribuyen ahora entre un miembro del equipo directivo, un responsable del aula y entre todo el profesorado del claustro. Con tal decisión se inicia desde la Administración educativa, un proceso que diluye las funciones y responsabilidades organizativas sobre las tecnologías, desregulando su uso en los centros.

La posición de muchos autores sobre este particular no deja lugar a dudas. Mir (2000, p. 34) aboga por la “necesidad de que exista un departamento en el centro que se dedique principalmente a coordinar, ayudar, difundir, formar, etc. a toda la comunidad educativa sobre el empleo educativo de estas tecnologías”. Domingo Segovia (2000) sugiere la constitución de un departamento dependiente de la jefatura de estudios y como órgano de participación de los profesores encargados de la integración curricular de los nuevos medios. Marqués (2002, p.1) mantiene que la coordinación de los medios en los centros educativos debe ejercerse desde el Departamento de Tecnología Educativa que asegure el adecuado mantenimiento de los equipos, la formación tecnológica y didáctica del profesorado y la coordinación de las aulas informáticas. Lo cual “será sin duda un factor de gran peso específico para lograr la integración de las TIC en el centro y por ende la mejora de las prácticas docentes”.

A partir de esta breve revisión mantenemos que la Administración educativa, mediante las disposiciones oficiales que regulan el funcionamiento de los centros, dificulta la capacidad de adaptación y flexibilización de los órganos intermedios escolares en los procesos de innovación y mejora. Otras veces, por el contrario, no facilita normas que aclaren el papel que desempeña cada equipo, comisión o agente educativo en este proceso de innovación, ni tampoco permite que el centro diseñe su propia estructura en función del proyecto educativo. Ante estas contradicciones proponemos que la articulación organizativa de carácter intermedio en las escuelas debería repensarse cada año en función de los objetivos especificados en la PGA, en el proceso de reflexión con el que se cierra cada curso escolar y que se recoge en la memoria anual y, en tercer lugar, según los propósitos que conforman el proyecto educativo de centro. Es el momento en el que las distintas comisiones per-

filan sus responsabilidades y distribuyen tareas para que las tecnologías contribuyan, como los demás medios, a la consecución de los objetivos educativos proyectados.

2. Estudio de campo: cada centro un mundo

Como hemos manifestado con anterioridad, este artículo se elabora a partir de los resultados de un estudio ya concluido⁴ y de otros con idéntico propósito realizados por colegas del grupo de investigación. En este trabajo nos centraremos, como ya se ha dicho, en el papel de los órganos intermedios de coordinación en el proceso de introducción de las tecnologías informática en dos centros de primaria. Por entender que el proceso de “cambio” organizativo para incorporar a las tecnologías, varía cualitativamente en función de la titularidad del centro, es por lo que en la muestra de los casos hemos tomado uno público y otro concertado.

Desde el punto de vista metodológico aplicamos técnicas de análisis del discurso construido a partir de los testimonios facilitados por los principales actores de los centros (estudiantes, profesores y padres), los documentos de elaboración más o menos colegiada que regulan la vida de centro y las disposiciones normativas y circulares emanadas de la Administración educativa. Durante dos cursos escolares pasamos periódicamente por los centros para realizar entrevistas, observaciones, grupos de discusión o cotejar documentos. Aquí sólo recogemos algunos de los testimonios recogidos entonces y pertinentes para el propósito de este trabajo.

2.1. Implicar sin comprometer a la organización (Caso A)

En el tema que nos ocupa hemos observado la inexistencia de un órgano propio –comisión, departamento de informática...– encargado de la organización y de la coordinación de las personas que utilizan las tecnologías informáticas en esta escuela concertada. Tales tareas dependen de la comisión de coordinación pedagógica donde se encuentran, como

4 Tesis doctoral de José Peirats Chacón (2006): “Variantes organizativas generadas por las tecnologías de la información. Un estudio de casos en los centros de primaria de la Comunidad Valenciana”.

miembros de pleno derecho al ser representantes de etapa, los antiguos coordinadores del aula de informática y del nuevo responsable de los medios tecnológicos en el centro.

En la documentación estudiada, entre las funciones atribuidas en el Reglamento de Régimen Interior a la comisión de coordinación del centro anotamos, entre las que más nos interesan, la de elaborar y revisar los criterios de uso del aula de informática y realizar un seguimiento de su funcionamiento. Sin embargo, no se ha determinado por la dirección, hasta ahora, la relación entre el coordinador de informática y la comisión, así como tampoco se han establecido medidas o criterios organizativos referidos a su relación con el resto de equipos de profesores del centro.

Destaca de las entrevistas realizadas que no se hayan planteado, en ningún momento, solicitar formalmente la ayuda de asesores externos al centro para la organización de los recursos informáticos de la escuela, ni de los centros de formación del profesorado, ni de la universidad, ni de especialistas del campo. Alguna vez han utilizado como ayuda externa la brindada por la empresa proveedora de los medios. En una ocasión, comenta el jefe de estudios, contaron con la ayuda de un padre: "...el único que nos ha asesorado un poco ha sido un padre, profesor del politécnico, que nos ayudó un par de veces con el tema de la videoconferencia⁵".

El centro objeto cuenta con una administradora, figura no docente más frecuente en la red educativa privada que en la pública. En relación con los recursos informáticos la administradora nos decía que sus tareas iban desde el contactar con las empresas proveedoras, pedir presupuestos o controlar el mantenimiento, hasta decidir la compra de equipos según el presupuesto disponible o asegurar que el servidor general esté operativo. Asume este conjunto de tareas que, si bien no son demasiado relevantes en el funcionamiento ordinario del centro, sí libera de algunas responsabilidades al encargado de informática, que puede dedicarse a tareas más relacionadas con la coordinación general, con el mantenimiento y actualización de los ordenadores o con el asesoramiento didáctico a los profesores.

Entre los recursos humanos implicados por la organización en la expansión de las tecnologías encontramos a la Asociación de Madres y Pa-

5 En este caso, y bajo nuestra responsabilidad, hemos traducido las entrevistas del catalán al castellano.

dres de Alumnos. Desde que aparecieron los ordenadores en la escuela, la asociación ha ofrecido colaboración financiera en los momentos de mayor desembolso económico, dando con ello respaldo a los nuevos proyectos. Así lo confirmaba su presidenta: "Hay una estrecha relación entre el AMPA y la escuela; colaboramos en todo, sobre todo económicamente, subvencionamos cada actividad de la escuela y también humanamente todo lo que podemos". El equipamiento del aula de informática lo financiaron los padres y en los últimos cursos han contribuido a la compra de tres ordenadores que completan los rincones de informática de las aulas de Educación Infantil y continúan con la dotación en el primer curso de primaria.

Otro colectivo interesado es el del alumnado, y hemos constatado en las entrevistas su ilusión por una mayor integración de los medios informáticos en el colegio. Conscientes de los problemas piden aumento del horario del aula, más aplicaciones informáticas, medios y personas para el apoyo a los grupos y el mantenimiento de los ordenadores. Reivindican al menos una sesión real de trabajo en el aula a la semana, para aprender informática y realizar actividades de las asignaturas. Un alumno nos decía: "me gustaría ir cada semana, en lugar de cada quince días; una vez a la semana a informática y... un aula buena para aprender informática y también para dar alguna materia".

Ponen de manifiesto que el mayor problema lo encuentran cuando acuden al aula, pues siempre hay varios ordenadores que no funcionan, por lo cual consideran que es necesaria una persona dedicada al mantenimiento de los equipos del aula. Dicho con sus palabras: "Lo que pasa es que muchas veces algunos están averiados y no hay suficientes para toda la clase. Tendríamos que tener un programador que viniera una o dos veces a la semana y si tienen algún problema, pues, arreglarlo". Al preguntarles sobre qué mejorarían de los medios que disponen, su lista de mejoras nos hace sospechar de un elevado nivel de conocimiento: mejorar los ordenadores, líneas de Internet, más programas para las asignaturas, ratones y teclados inalámbricos, contratar técnicos de mantenimiento, ordenador en clase.

En relación con nuestro propósito y a modo de consideración final, destacamos que en este centro el papel principal y casi único impulsando la utilización de las tecnologías informáticas, ha corrido a cargo de la comisión de coordinación pedagógica que ha sabido implicar a los padres. Pero tal protagonismo plantea algunos inconvenientes, el pri-

mero de ellos hace referencia a la naturaleza de la propia comisión que al tratar todos los temas del colegio impide, muchas veces, debatir con la suficiente profundidad aspectos tan específicos como los derivados de las tecnologías. Y, en segundo lugar, hemos constatado que utilizan escasamente las reuniones de equipos de ciclo para los temas informáticos, son más bien las de claustro donde se trasladan las informaciones, sugerencias o criterios a través del coordinador.

2.2. Implicar desde las instancias de coordinación (Caso B)

En la escuela pública estudiada, al contrario que en el caso anterior, el equipo de ciclo es una figura organizativa de coordinación y trabajo conjunto, donde se utilizan sistemáticamente las tecnologías informáticas para la elaboración de sus documentos y el trabajo académico de profesores y estudiantes. Prueba de ello la encontramos en la lectura de la PGA y de la Memoria anual donde están reflejados sus objetivos, actuaciones y propuestas para llevar a la práctica. Cuentan con los medios disponibles a la hora de organizar los horarios y los apoyos a los grupos, y se informa a través de sus representantes en la comisión de coordinación pedagógica de la escuela. La coordinadora del primer ciclo lo decía muy claro: "Desde mi punto de vista la informática forma parte del currículum escolar, debe de tratarse en los ciclos como todas las áreas del currículum y deben ser los ciclos los que programen, y los tutores los que se impliquen. No creo que se pueda llevar a cabo un programa de informática sacándolo de su marco natural".

La elevada utilización de los equipos informáticos y las reuniones de ciclos, que realizan en el aula de informática, hace que el coordinador piense en dotar de estos recursos a los ciclos. De hecho, nos repitió en varias ocasiones: "Si hubieran aceptado mi idea (...) la renovación de los equipos del aula se habría aprovechado para que cada ciclo tuviera su ordenador en el espacio donde se reúnen, así no tendrían que desplazarse continuamente al aula".

El centro cuenta con el departamento de informática, constituido por una sola persona, el propio responsable del aula de informática. Según uno de los entrevistados, no se han incorporado más profesores por la escasa formación o insuficiencia de conocimientos técnicos y, por otro lado, debido al enorme respeto que impone el mantenimiento de las tecnologías informáticas. Sorprende la supervivencia en la estructura

organizativa de esta escuela de tal departamento y que no haya sido sustituido por la comisión o un equipo de trabajo. No depende de la comisión de coordinación pedagógica y da cuenta de sus actividades al claustro y al consejo escolar, o directamente al profesorado en las sesiones semanales del proyecto de formación. Así nos lo planteaba el coordinador de informática:

Se comunica mediante dos vías, la primera es a través del claustro y queda constancia escrita en las actas de todas las modificaciones, cambios o cursos que se van a realizar en el aula de informática. Pero, además, contamos con la ventaja de la tarde formativa con temas relacionados con la informática, y ahí lo que hacemos es la parte práctica.

Al preguntar a los docentes sobre la conveniencia de formar una comisión de profesores que ayude a mejorar el uso de los equipos, la opinión más generalizada era que, dadas las circunstancias actuales del centro (escaso alumnado, pocos profesores con un nivel medio de formación), “no es necesaria su constitución”. El profesor de educación especial puntualizaba: “En cuanto a comisiones y departamentos no las veo para la informática, pues si mete mano mucha gente... a veces es peor, porque si la gente empieza a toquetear el servidor, a entrar y salir... luego no hay quien se aclare”.

Por otro lado, en la entrevista realizada con miembros de la Asociación de Madres y Padres queda bien claro que son conscientes de la pertinencia organizativa del programa. Consideran necesaria la formación en informática en el centro y sostienen que es un elemento innovador que debería potenciarse aún más. De hecho la asociación programa en el aula de informática la realización de cursos y actividades extraescolares.

Como en el caso A, las tecnologías informáticas son muy llamativas para los alumnos de la escuela, y es indudable que reclaman una mayor integración de los medios informáticos en el colegio y no dudan en requerir el aumento de horario, *software*, medios y personas. Son conscientes de la importancia de una buena formación, principalmente en la escuela, y la consideran totalmente imprescindible para su futuro profesional. Buena prueba de ello son las medidas organizativas que proponen, estando incluso dispuestos a sacrificar parte de su tiempo libre con objeto de aumentar sus conocimientos en esta materia. Uno de

ellos nos decía: "Tenemos cinco días de colegio y se podría aprovechar el sábado por la mañana para estudiar a fondo los ordenadores y hacer prácticas".

También hemos observado que en esta escuela todo el programa descansa en la persona del responsable del aula de informática. No hay influencia o asesoramiento externo de padres de alumnos, de asesores del CEFIRE⁶ o de empresas comerciales. De lo que se desprenden algunas consecuencias: por un lado, el alto grado de formación del responsable de informática redunda en un mejor mantenimiento de los recursos pero, a cambio, tanto los órganos de gestión como el funcionamiento de los medios tecnológicos dependen de su buena voluntad y disponibilidad; por otro lado, el despliegue de las tecnologías informáticas descansa sobre la pericia técnica del coordinador pero también del buen funcionamiento de los equipos de ciclo que genera una cultura participativa en los espacios micropolíticos del centro.

3. Asunciones y controversias en torno a los resultados

Planteábamos al principio que los equipos de ciclo y las comisiones son los ámbitos donde se ponen en juego las interacciones sociales que influyen, positiva o negativamente, en la diseminación de las tecnologías informáticas en los centros. Esta suposición, estudiada en profundidad en las dos escuelas, ha dejado en evidencia múltiples enfoques o puntos de vista según las diversas sensibilidades que interaccionan en la organización. Sobre este aspecto han sido entrevistados los coordinadores de los ciclos, encontrando un común denominador en la buena consideración hacia la introducción de las tecnologías informáticas en la escuela y en su utilización en las actividades curriculares, pero mostrando opiniones divergentes en cuanto a las medidas organizativas que afectan a las unidades intermedias de la organización. En este punto caben señalar también los apuntes de un técnico del *Programa d'Informàtica a l'Ensenyament*, que indicaba la posibilidad de contar con éste tipo de unidades de coordinación a la hora de organizar la utilización de los ordenadores: "conforme se vaya utilizando más la informática en los centros evidentemente serán necesarios mecanismos colaborativos para que funcione mejor".

⁶ Centros de formación del profesorado en la Comunidad Valenciana.

En el “Caso A” el papel que desempeñan los equipos de los ciclos en la toma de decisiones organizativas que afectan a los recursos informáticos no es significativa; usualmente se canalizan todas las inquietudes a través de los claustros de etapa, y son los coordinadores quienes elevan los acuerdos y proyectos a la comisión de coordinación pedagógica que es la que finamente decide. En este centro el equipo de ciclo es el espacio para la coordinación y planificación de las actividades extraescolares, complementarias o relacionadas con los proyectos de ámbito europeo en los que participan, sin embargo no es un órgano utilizado para la reflexión sobre las condiciones organizativas en las que se realizan las prácticas curriculares o se usan las tecnologías.

Esta consideración es comprensible si tenemos en cuenta que, en los centros donde sólo existe una línea educativa, un ciclo lo integran sólo dos o tres docentes, número muy escaso para la toma de decisiones relevantes que afecten a la organización del centro. En cambio, el claustro de etapa forma un bloque numeroso y representativo donde el debate, el consenso y los acuerdos toman cuerpo y pueden ser trasladados a los órganos de gobierno superiores para su consideración.

Respecto a las comisiones destacar que la de mayor peso es la de coordinación pedagógica en la que, debido a las causas explicadas anteriormente, no están representados los ciclos de profesores sino las etapas a través de sus coordinadores: infantil, primaria y secundaria. Muy unida al equipo directivo y con un elevado número de reuniones se ha encargado hasta ahora de elaborar los criterios y tomar las decisiones. Sus integrantes, los coordinadores de etapa, se han revelado como los actores clave en el proceso, forman la espina vertebral de la organización de la escuela, tienen la responsabilidad de la coordinación, son partidarios convencidos de una mayor y, sobre todo, mejor integración de los medios y son conocedores de sus dificultades, al haber ejercido algunos de ellos la función de coordinación de informática.

Al ser consultados en las entrevistas sobre la conveniencia de canalizar las decisiones organizativas referidas a la organización y uso de los ordenadores en una comisión creada al efecto, las opiniones han sido muy dispares. Todos los informantes están de acuerdo sobre la necesidad de un órgano de coordinación, donde el responsable rinda cuentas y se debatan y acuerden los aspectos organizativos, no obstante todavía no han logrado ponerse de acuerdo en cuál de ellos, barajando distintas posibilidades en torno a la misma comisión de coordinación o los claustros

de etapa con la asistencia del coordinador. Por el contrario, una nueva unidad organizativa con representantes de las etapas más el coordinador ha sido casi unánimemente descartada, esgrimiendo razones en torno al exiguo número de docentes y a que su constitución sería la misma que la comisión de coordinación pedagógica. En una de las conversaciones informales mantenida con los coordinadores de etapa y la directora, se decantaban por la combinación de dos vías: la comisión de coordinación para la toma de decisiones organizativas y el claustro para recoger sugerencias e informar.

Todo lo contrario ocurre en el “Caso B”, donde los equipos de ciclo funcionan con regularidad y agilidad, desempeñando un importante papel en la dinámica organizativa de la escuela. Aunque el tamaño de los equipos es variable, debido a la ausencia de determinados cursos, son constantes el trabajo colaborativo, el análisis de los problemas que les afectan y la búsqueda de soluciones. Son conscientes que en su día acordaron en claustro la utilización curricular del aula de informática con los alumnos, lo que se traduce en un cúmulo de problemas organizativos que es necesario resolver. Perciben al equipo de ciclo como la instancia ideal para ello, especialmente en aquellas decisiones que afectan a la idoneidad y las carencias de los programas disponibles, la organización de los apoyos, el desplazamiento de los alumnos, definir las necesidades de formación, etc.

A diferencia del Caso A, sí que existe en el centro un departamento de informática que recoge y anota las actividades realizadas, y propone las líneas generales de actuación para el siguiente curso. Este órgano, creado en los primeros años del programa de informática (mediados de los 80), no se ha reconvertido en una comisión tras la desaparición de los departamentos en las escuelas de primaria. En la práctica es un órgano unipersonal al ser el coordinador de informática el único docente que lo compone. En cambio, y es otra diferencia que encontramos con respecto a la escuela concertada, en la comisión de coordinación pedagógica están representados todos los ciclos, como así lo prescribe la normativa; en este caso al formar parte el jefe de estudios -coordinador de informática- la utiliza para la valoración y el seguimiento de las actividades realizadas en el aula de informática por los ciclos, este doble papel facilita enormemente las labores de control y la detección de posibles disfunciones en el programa.

En suma, hemos observado que los equipos de ciclo no gozan de la

misma importancia en la estructura organizativa en los dos centros analizados; incluso, en un mismo centro, no todos conciben de la misma forma su papel a la hora de asumir responsabilidades en la utilización curricular de las tecnologías informáticas, y en el compromiso para la búsqueda de soluciones organizativas a los problemas que emergen. En cambio la comisión de coordinación sí que se constituye, en los dos casos, en el escenario donde se toman la mayoría de las decisiones organizativas del programa.

A la luz de estas constataciones deducimos que la mayor o menor utilización de los equipos de ciclo y de las comisiones en la organización de las tecnologías informáticas depende esencialmente de la cultura organizativa de cada centro, sin tener demasiado en cuenta la normativa administrativa, como queda demostrado en el primer caso con la ausencia de los coordinadores de ciclo en la comisión de coordinación, y en el segundo con la "supervivencia" del departamento de informática.

4. Conclusiones: la micropolítica en la incorporación de las tecnologías

Cabe destacar de los dos casos estudiados, que la comisión de coordinación pedagógica se ha revelado como fundamental, al ocuparse de la distribución y uso general de los recursos, incluidos los informáticos. Sin embargo, la complejidad de estos temas demanda, en nuestra opinión, cada vez mayor dedicación y la comisión de coordinación pedagógica se puede ver desbordada por la multiplicidad de temas a debatir. Es en ese contexto cuando aparece la necesidad de crear un nuevo órgano que se ocupe específicamente de los temas tecnológicos.

En este sentido y tras el estudio de campo, hemos comprobado la existencia y pertinencia de comisiones, temporales o permanentes, que atienden a los programas pedagógicos puestos en marcha por las escuelas. Sin embargo, también hemos advertido que ninguno de los dos centros cuenta con la de informática, argumentando los responsables razones de complejidad técnica y de escasez de personal para justificar tal ausencia; pero que en nuestra opinión ocultaban realmente deficiencias formativas en el concertado y protagonismos excesivos en el público.

La situación descrita se podría superar si los centros de primaria dispusieran de un nuevo órgano de representación y de participación que

se ocupara de coordinar y tomar decisiones respecto a los recursos tecnológicos. Este nuevo órgano, que puede adoptar la forma de *comisión de informática*, debe coexistir en la estructura de la escuela con los otros elementos organizativos de carácter intermedio existentes, con los que ha de mantener relaciones (ver figura 2) de subordinación, en el caso de la comisión de coordinación pedagógica, y de formación y asesoramiento con respecto a los equipos de ciclo. De esta manera se evitaría tanto el que se diluyan las responsabilidades ante las tecnologías (Caso A), como los posibles excesos del “poder experto” (Caso B).

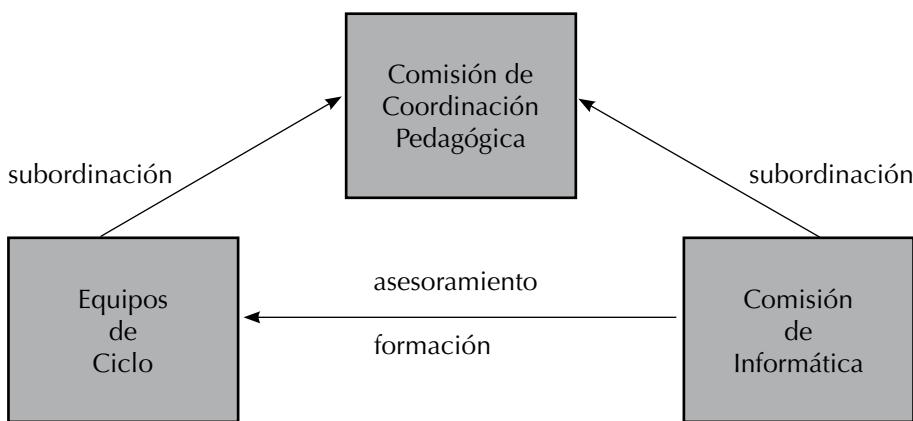


Figura 1: Relación entre órganos intermedios de coordinación

En su composición, al ser un órgano de participación, la comisión de coordinación informática debería contar con la presencia de un representante de cada equipo de ciclo y también del equipo directivo. Sería conveniente elegir, entre los miembros del equipo de ciclo, a una persona con conocimientos informáticos suficientes, y distinta al coordinador del ciclo en orden a no intensificar su trabajo. El coordinador de informática, obviamente, debe ser el responsable de la comisión y cuyo ámbito de actuación debería ser la totalidad del centro. De ahí que sus funciones podrían perfilarse en torno a los siguientes aspectos: Proponer el programa de actuaciones para la PGA del centro; evaluar las actividades realizadas y proponer las propuestas de mejora para la memoria anual; transmitir la información, recibida o recabada, relacionada con la Administración, empresas, aplicaciones, materiales, etc.; proponer el horario de utilización del aula de informática, en base a las sugerencias

de los ciclos; plantear adquisiciones tanto de software o hardware, así como decidir peticiones de nuevos materiales o renovación a la Administración educativa, etc.

En cuanto al otro órgano que nos estamos cuestionando, el equipo de ciclo, hemos observado en las dos escuelas estudiadas actuaciones que permiten extrapolar algunas consideraciones de interés para los centros que introducen tecnologías informáticas. El equipo de ciclo no puede limitarse a los diseños curriculares o decidir qué libros de texto comprar, sino que debe colaborar activamente con la comisión de informática en el diseño de actividades que integren las tecnologías en el quehacer diario del aula. Para ello los equipos de ciclo deben asumir tareas comprometidas con la cultura organizativa de los centros, que podrían girar en torno a los siguientes ámbitos: Decidir el tipo de agrupamiento de alumnos en el aula de informática; prever soluciones organizativas, si son necesarias, para cubrir al profesor o profesores encargados de ir al aula de informática; integrar los recursos informáticos en los programas curriculares; elegir, entre el software disponible en el centro, aquél que se adecua más a los contenidos del currículum; evaluar sus actuaciones con equipos y alumnos y proponer mejoras para la Memoria Anual, etc.

Concluimos, por tanto, destacando la idea de que sobre los equipos de ciclo, la comisión de informática y la de coordinación pedagógica, es decir sobre la estructura organizativa de nivel intermedio, recae buena parte de la responsabilidad del éxito o del fracaso de la introducción de las tecnologías informáticas en los centros de primaria. Asumiendo, por supuesto, que estas instancias no tienen autonomía normativa más allá que la permitida en el reglamento de régimen interior. Otra parte de la responsabilidad ha de atribuirse a los órganos superiores políticos y administrativos que tanto intervienen en la micropolítica de los centros escolares.

Referencias bibliográficas

- Bates, R. (1989). Burocracia, Educación y Democracia: Hacia una Política de Participación. En BATES, R. et al., Práctica crítica de la administración educativa (pp. 190-205). València: Universitat de València.
- Beltrán, F. y San Martín, A. (1993). Guía para el estudio organizativo de centros escolares. Valencia: Nau Llibres.
- Domingo Segovia, J. (2000). La organización de los centros y las nuevas tecnologías de

- la información y la comunicación. En CABERO, J. (ed.), *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación* (pp. 229-236). Madrid: Síntesis.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Fernández Enguita, M. (2002). Yo, nosotros, todos. Autonomía profesional, organización flexible y escuela-red. *Cuadernos de Pedagogía*, 317, 88-92.
- González, M.T. (2003). Culturas y subculturas organizativas. En GONZÁLEZ, M.T. (Coord.), *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson, Prentice Hall.
- Hargreaves, A. (2003). *Enseñar en la sociedad del conocimiento*. Barcelona: Octaedro.
- Hodas, S. (1993). Technology Refusal and the Organizational Culture of Schools. *Education Policy Analysis Archives*, 1(10). Disponible en <<http://epaa.asu.edu/epaa/v1n10.html>> (Consulta 9/09/05).
- Marquès, P. (2002). Funciones, ventajas e inconvenientes de las TIC en educación. Formas básicas de uso. Disponible en <<http://dewey.uab.es/pmarques/siyedu.htm>> (Consulta el 20-11-2004).
- Martín Bris, M. (2002). Planificación de instituciones educativas. En Martín Bris (Coor.), *Planificación de centros educativos. Organización y calidad*. Barcelona: Cisspraxis.
- Mir, J.A. (2000). Organización de un Departamento de Tecnología Educativa. En Reparaz, C., Sobrino, A. y Mir, J.A., *Integración curricular de las nuevas tecnologías* (pp. 33-51). Barcelona: Ariel.
- Norman, D.A. (2000). *El ordenador invisible*. Barcelona: Paidós.
- San Martín, A. (1994). El método y las decisiones sobre los medios didácticos. En Sancho, J.M (Coord.), *Para una tecnología educativa* (pp. 61-83). Barcelona: Horsori.
- Santos Guerra, M.A. (1997). *La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas*. Málaga: Aljibe.