

Innovación indirectamente proporcional a la antigüedad

Un caso sobre la integración de la tecnología en el aula

En enero de 2012, la profesora Rosario Khan recibió la propuesta para postularse como asistente de *Flat Classroom*, el departamento que se encarga de la sistematización y evaluación de los recursos en las plataformas de aprendizaje de Bombay International School (BIS). A pesar de su reciente ingreso, la maestra Khan ha realizado una labor sumamente exitosa en la implementación de las múltiples estrategias y en el seguimiento que se debe dar a la enseñanza. Esta oportunidad representó un beneficio que esperaba en su desarrollo profesional, mas, debido a que su antigüedad en la escuela no fue directamente proporcional a sus logros en la innovación de la enseñanza, la maestra Khan no estaba convencida de postularse para el puesto.

Este caso fue escrito por Juan Rafael Ángel Mendoza para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.

Versión: 12-03-2012

AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo "Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco", para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) en la Escuela Internacional de Bombay (BIS)

Con el objetivo de formalizar la integración de varias herramientas tecnológicas a lo largo de los grados comprendidos por la escuela secundaria y bachillerato, la Escuela Internacional de Bombay (BIS por sus siglas en inglés) creó un programa/departamento denominado *Flat Classroom*, el cual estaría capitaneado por profesores con experiencia en el uso e integración de herramientas tecnológicas en el currículo.

Desde su fundación en 2000, BIS se perfiló como la escuela privada que ofrecía un currículo internacional que integraba la educación intensiva de lenguas extranjeras y la tecnología. Lo que es más, 4 años después de obtener la certificación total por parte del *International Baccalaureate* (IB) en Bombay, la escuela se convirtió en la opción que atraía a los hijos de expatriados viviendo en Bombay, así como a aquellos padres hindús que deseaban que sus hijos se educaran en un sistema internacional.

Tales características provocaron que BIS se convirtiera en la competencia evidente de la *American School Bombay*, lo que igualmente comenzó a ser un atractivo para los profesores locales que buscaban obtener experiencia en un sistema diferente al sistema nacional de la India, y quienes, además, deseaban tener acceso a prestaciones como desarrollo profesional y capacitaciones de todo tipo.

La estabilidad de la escuela, en cuestión de enseñanza y retención de alumnos, también ocasionó que los profesores que comenzaban a laborar ahí optaran por crear carrera magisterial y no abandonar la escuela. No obstante, esto no significa que todos los profesores estuvieran igualmente motivados a implementar a fondo todas las innovaciones que BIS incorporaba cada año.

En 2010, con la aparición de la *Ipad* (el dispositivo electrónico de *Apple*), la escuela comenzó a visualizar la idea de formar *Flat Classroom*, un departamento que se encargaría de construir una plataforma de aprendizaje donde se concentraran las actividades más importantes de cada una de las materias de los programas de secundaria y bachillerato, así como las rúbricas de evaluación, diferentes foros de interacción para las clases de idiomas, así como una variedad de aplicaciones que se utilizarían para llevar a cabo el trabajo solicitado por las asignaturas. En otras palabras, la escuela se perfilaba a convertirse en una escuela *paperless* sustituyendo los cuadernos por *Ipads*.

Durante el año académico 2010-2011, la escuela se encargó de conjuntar el equipo de *Flat Classroom*, en preparación al lanzamiento de la segunda generación de *Ipads*, momento a partir del cual se comenzarían a integrar gradualmente las *Ipads* y las computadoras portátiles en las aulas. Como era de esperarse, este cambio dividió la cultura de trabajo de la escuela en grupos que le daban la bienvenida absoluta a la innovación y otros que se oponían. No obstante, *Flat Classroom* comenzó.

En el primer año (2010-2011), *Flat Classroom* introdujo *Canvas*, una plataforma más amigable y más fácil de organizar que *Moodle*; ambas plataformas, no permiten construir

ambientes educativos virtuales, ayudando a los profesores a crear comunidades de trabajo y aprendizaje. Así comenzó a organizar el currículo de la escuela, a construir espacios para colocar las rúbricas, los planes de clase, las tareas a realizar y los foros de preguntas y respuestas. Poco a poco, los profesores comenzaron a hacer uso de múltiples recursos tecnológicos que conocían, integrándolos en sus clases; sin embargo, muy rápidamente se evidenció cuáles profesores y/o departamentos estaban haciendo un uso adecuado de *Flat Classroom*, potencializando sus posibilidades y, más importante, integrando la tecnología en la clase, y cuáles no. Este año se concluyó con la conciencia de que era necesario estandarizar prácticas, alinear y distribuir todos los recursos que se estaban utilizando con el fin de satisfacer los siguientes puntos:

- 1) Que ciertos departamentos tomen responsabilidad por implementar algunos.
- 2) Que las personas con más experiencia y destrezas en el uso de ciertas herramientas capacitaran a los que necesitaran apoyo.
- 3) Que la escuela se viera inmersa en una cultura de capacitación en vista a la integración plena de la tecnología.

Así pues, el año académico 2011-2012 comenzó con un programa de inducción en el cual se concluyó que las herramientas y recursos que todos los departamentos habían utilizado se distribuirían como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1

La siguiente tabla muestra la distribución de herramientas y recursos tecnológicos que se deben implementar en BIS en cada uno de los grados de los niveles de secundaria y bachillerato.

Grado	Herramientas y recursos
6° Grado	
7° Grado	
8° Grado	



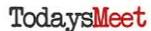
9° Grado	
10° Grado	
11° Grado	
12° Grado	

Fuente: notas personales/minuta de junta de personal

Tabla 2

La siguiente tabla describe cada una de las Apps que se incorporarán en cada grado e incluye una breve explicación de la forma en que apoya las prácticas docentes y de aprendizaje.

Logotipo de la App	Nombre	Forma en la que apoya al currículo escolar
	Managebac	Es el sistema de administración de recursos de la institución. Facilita la administración de grupos, usuarios y actividades.
	Dropbox	Se enfoca en sincronizar y compartir archivos, fortalece y optimiza el uso de managebac.
	Juxio	Ayuda a crear y editar imágenes para su uso independiente o para incorporarse a documentos.
	mindmeister	Apoya en la creación de mapas mentales y organizadores lógicos.
	Blog	Permite la creación de portafolios electrónicos, además de ayudar a documentar prácticas y a recolectar y personalizar notas de estudio.
	Dyknow	Es un software que permite administrar las tareas realizadas en el aula, además de facilitar la interacción entre participantes utilizando los materiales creados por ellos mismos.
	El conjugador	Apoya en la conjugación de verbos en español.
	Noodletools	Es una herramienta que apoya a los estudiantes a realizar investigaciones en línea.
	Le conjugueur	Apoya en la conjugación de verbos en francés.
	Gliffy	Es un editor de diagramas en línea, que permite trabajar en diagramas de flujo, tablas de organización y líneas del tiempo.
	Bon patron	Es un asistente en la corrección de estilo, concordancia y ortografía en francés.
	Spanishchecker	Es un asistente en la corrección de estilo, concordancia y ortografía en español.
	Precede	Ayuda en el funcionamiento y sincronización de las Apps integradas en clase.
	Creately	Es una herramienta para el diseño de gráficas, tablas y organizadores lógicos a partir de modelos.
	Evernotes	Es una aplicación informática destinada a la organización de información personal a través de guardar notas.
	Onenote	Es una herramienta que permite crear “cuadernos” organizar tareas, actividades y calendarios.

	Today'smeet	Es una herramienta para tomar notas colectivas, que también puede ser utilizada como sala de chat.
	Wiki	Es un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web.
	Etherpad	Es una herramienta que permite desarrollar redacción creativa de forma grupal, simultánea de colaborativa en línea.
	Growly notes	Es una herramienta especial para MAC que permite crear “cuadernos” organizar tareas, actividades y calendarios.
	Googledocs	Herramienta que permite compartir documentos entre usuarios que cuenten con una cuenta en gmail.
	Googleforms	Herramienta que permite la creación de formas tales como exámenes, encuestas, sondeos, en línea.
	Wall	Plataforma interactiva para practicar idiomas.
	Zentation	Permite crear presentaciones en línea incluyendo videos en ellas.
	Voicethread	Herramienta que permite generar discusiones de forma oral sobre una foto, en línea.
	Prezi	Herramienta para la creación de presentaciones.
	Googletranslate	Herramienta para la traducción de y a múltiples idiomas.
	Movie maker	Herramienta de Windows para crear películas.

Fuente: notas personales

La tabla anterior presenta el rango de herramientas que se incorporarían en BIS y permite observar las competencias que se reforzarían en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De la Inducción a la práctica

Uno de las conclusiones más sobresalientes de la junta de inducción del ciclo escolar 2011-2012 fue la presentación de la distribución de las herramientas tecnológicas que se han implementado en la escuela. Esta organización se llevó a cabo considerando los requerimientos básicos de cada grado, las necesidades de ciertas materias, una visión progresiva, la complejidad de los trabajos que se deben presentar en futuros grados, así como la forma en que cada App o herramienta apoya a los instrumentos que se usarían posteriormente.

Es imperativo mencionar que la introducción de las Apps, así como la homologación de su uso tenía el objetivo de maximizar las prácticas pedagógicas y los procesos de aprendizaje, al mismo tiempo que se respondía a una demanda de la educación moderna integrando tecnologías en la praxis del profesorado. De igual forma, abogando a la misión de la escuela para contribuir a la mejora del uso de los recursos de la ciudad, esta

medida representaba un intento por operar como una escuela *paperless*.

Para intentar aliviar la frustración, la administración de la escuela tomó la decisión de asignar a ciertos departamentos la responsabilidad de enseñar ciertas destrezas con ciertas herramientas tecnológicas y pedagógicas en cada año, de tal forma que todos los departamentos compartieran la responsabilidad de estandarizar prácticas y de promover el uso de las herramientas disponibles en cada grado. Similarmente, la reunión dejó claro que era necesario fomentar el uso de las herramientas asignadas a cada grado, junto con las de grados anteriores, en todas las materias, cada que fuera posible, para que tanto profesores como alumnos logaran ver el rango de destrezas que cada una propiciaba.

El ingreso de Rosario Khan a BIS

Rosario Khan es la nueva profesora de español en BIS en Mumbai, India. A pesar de su edad, 29 años, Rosario tiene experiencia en la enseñanza del idioma español de más de 5 años y, a pesar de no ser nativa del idioma, habla castellano al mismo nivel que cualquier hispanohablante de nacimiento.

Debido a que BIS es una escuela privada certificada por el IB, las clases se imparten bajo un modelo educativo particular, el cual hace uso de metodologías y prácticas comunes, así como materiales y rúbricas de estandarizados, que, en muchas ocasiones toman tiempo comprender.

Rosario no tiene experiencia previa en escuelas que pertenecen al sistema IB, mas se le contrató debido a que sus habilidades lingüísticas en español son excelentes y, además, habla francés fluidamente; de igual forma, algunos aspectos sobresalientes de su personalidad son la rápida adaptabilidad que posee, así como una gran capacidad creativa y una iniciativa impresionante.

Rosario comenzó sus labores haciendo observaciones de algunos profesores, para lograr identificar patrones de la forma en que se impartían las clases, además de poder tener acceso a las etapas que se deben considerar en la planeación. Muy rápidamente, Rosario fue capaz de detectar la cantidad de talentos y recursos que poseían algunos profesores, al mismo tiempo que se percató de la ausencia o pobreza de elementos en la forma en que se le explicó que debería enseñar en el modelo educativo del IB.

Cuando Rosario dejó a un lado las observaciones y comenzó a hacerse cargo de sus grupos, se dio cuenta de la carencia de ciertas estrategias que no permitían que los alumnos se desempeñaran al máximo, así pues, comenzó a explorar algunas formas de entablar canales de comunicación con los alumnos de tal manera que les pudiera proveer más práctica, atención personalizada, más exposición a la lengua y una variedad de herramientas para complementar su estudio de la lengua.

En una junta general, con todos los profesores de secundaria, en una ocasión en la que se compartían prácticas sobresalientes, Rosario se dio cuenta que había tres plataformas que permitían entablar comunicación con los alumnos y que favorecían la interacción entre

ellos: *canvas*, *managebac* y *Wall*. Motivada al darse cuenta de ello, Rosario hizo preguntas acerca de las características de las plataformas; en respuesta, el líder de la sesión y otros maestros presentes compartieron sus experiencias mencionando funciones de cada una, el tipo de actividades e interacciones que podían llevar a cabo, entre otros. Posteriormente, a lo largo de un par de semanas, se pudo ver a Rosario hablando con los profesores que compartieron sus experiencias en la reunión; los colegas con los que habló pertenecían a diferentes departamentos: matemáticas, humanidades, ciencias y francés, lo cual le permitió ver que en otras secciones de la escuela sí se hacía uso de los recursos disponibles, se recreaban las situaciones que le mencionaron cuando la contrataron y que se maximizaba el uso de las plataformas, haciéndole ver que la escuela en realidad apostaba por un modelo de educación distinto al que muchas escuelas ofrecen en Mumbai.

Poco a poco, Rosario comenzó a integrar prácticas en *Canvas*, *Wall* y *Managebac*, emulando el trabajo que muchos otros profesores desarrollaban y dándose cuenta que los alumnos se acoplaron muy rápidamente a sus intenciones, pues tales prácticas les resultaban familiares.

Así, no pasó mucho tiempo para que la administración y los padres de familia se percataran de que la nueva profesora de español estaba utilizando los recursos tecnológicos tan amplia y activamente que sus alumnos estaban logrando desarrollar destrezas que anteriormente parecían dormidas. Similarmente, el diseño de varias de sus actividades y prácticas comenzaron a hacerse popular entre los profesores, quienes ahora acudían a ella para compartir ideas y buscar nuevas formas de trabajar en las plataformas. Esta nueva interacción entre profesores con *la nueva* profesora comenzó a hacerse evidente en el departamento de idiomas, quienes empezaron a mostrar cierta envidia por la gran atención que atraía *la nueva* maestra, quien no tenía nada de experiencia en el sistema IB.

Un día, el director de estudios envió un correo en el cual reconoció públicamente el esfuerzo que Rosario estaba haciendo y motivó a los profesores que tenían dificultades para implementar los recursos a buscar a Rosario para pedirle sugerencias. Y así sucedió, poco a poco, varios profesores comenzaron a frecuentar a Rosario, quien, humilde y amablemente compartió sus experiencias y dio sugerencias.

No obstante, los profesores que tenían más antigüedad y los que generalmente lideraban el curso de las opiniones y las nuevas tendencias que se incorporaban en la escuela, comenzaron a hacer comentarios poco profesionales, los que inevitablemente llegaron a oídos de Rosario, quien siguió laborando profesionalmente, prestando la mínima atención a las observaciones de los profesores. Sin embargo, fue en una nueva junta de prácticas sobresalientes, mientras, Mónica, la profesora a cargo de la sesión, daba ejemplos de cómo fortalecer la colaboración de los alumnos a distancia mediante varias herramientas, cuando Laura, una de las profesoras con más antigüedad, hizo un comentario indicando que ella no veía ventajas en tales prácticas. En ese momento, Rosario levantó la mano y pidió turno para hablar, diciendo que ella tenía un ejemplo para sacarle provecho a la idea que Mónica mencionó.

La reacción de Laura fue rotunda y completamente negativa, dirigiéndose a Rosario diciendo que ella no tenía nada que enseñarle pues era sólo una novata y ella (Laura) tenía más de 20 años de experiencia. Ante esta intervención, los murmullos en la junta se hicieron presentes y Pedro, el director de estudios, tuvo que intervenir para redireccionar la atención al objetivo de la junta.

La junta terminó de una forma poco placentera para todo mundo, especialmente para Rosario, quien se sintió avergonzada por la forma en que se dirigieron a ella. Su jefe de departamento, al ver su desánimo le reafirmó que ignorara tal comentario, que estaba haciendo un gran trabajo. Pedro, de igual forma, no perdió la oportunidad para mencionar su apoyo y para decir a Rosario que él se encargaría de la situación, recordándole que no se desanimara. Pedro pidió al coordinador del departamento al que pertenece Laura que hablara con ella y que hiciera la sanción que considerara prudente.

Pasaron un par de días cuando se envió una circular en la cual se hacía saber que había una convocatoria para el puesto de asistente de *Flat Classroom*, haciendo mención de 5 profesores cuyas habilidades en el uso de las plataformas y otras herramientas tecnológicas eran muy evidentes. El nombre de Rosario apareció entre ellos. Los comentarios sobre la nueva profesora no tardaron en aparecer en forma de rumores mal fundamentados, mas las muestras de apoyo de algunos colegas para Rosario, motivándola a expresar su interés en el puesto tampoco estuvieron ausentes.

Esta situación puso a Rosario ante la disyuntiva del progreso profesional, algo que buscaba cuando decidió formar parte de BIS, en donde a pesar de sólo tener menos de un año, ya se le reconocía como una de las profesoras más activas y comprometidas con los estudiantes y la institución. No obstante, no deseaba tener que vivir con la negatividad de los profesores con más antigüedad, uno de los cuales estaba en su departamento, y quien, evidentemente, no estaba muy contenta con el papel de *la nueva profesora destacada*.

Rosario acudió con su coordinador y le pidió su opinión. El coordinador le dijo que debería expresar su interés, que ese reconocimiento se lo había ganado a pulso y que su trabajo era seguir mejorando como profesora y como persona, aprovechando todas las oportunidades posibles; y que era trabajo de él era hablar con la otra persona en el departamento que pudiera ser la razón por la que Rosario no aprovecharía tal oportunidad.

Junto con el nuevo puesto se abren las posibilidades de capacitación y mejora profesional, lo cual representa un beneficio que Rosario sabe que no puede rechazar.

La tarde que habló con su coordinador, Rosario partió a casa a hacer lo que mejor sabe hacer: planear sus clases y promover buenas prácticas, mas la pregunta yacía en su mente: ¿aceptar o no aceptar?

Preguntas detonantes de inicio de la discusión:

- a) ¿Cuál crees que ha sido la razón por la que se ha generado una enemistad entre Rosario y los profesores con más antigüedad, en caso de haberla?
- b) ¿Hasta qué grado piensas que los profesores con antigüedad sienten que su experiencia no es valorada?
- c) ¿Qué tan cierto puede ser que Rosario evite discutir la situación con los profesores que emiten comentarios negativos y eso cause que ellos piensen que ella no se ha enterado?
- d) ¿Cuáles son las posibilidades de que el coordinador de idiomas hable con Laura y la situación/enemistad empeore? ¿Por qué?
- e) ¿Qué relación existe entre las intenciones profesionales de Rosario y la oportunidad que se le presenta?

Notas de enseñanza

Nombre del caso: Innovación indirectamente proporcional a la antigüedad

Autor del caso: Juan Rafael Ángel Mendoza

Fecha de elaboración: 12-03-2012

Resumen del caso

Rosario Khan, una profesora nueva en International School Bombay (BIS) recibió la propuesta para postularse para el concurso de asistente de *Flat Classroom*, el departamento encargado de la organización, evaluación y sistematización de los recursos de las plataforma de aprendizaje de la escuela. A pesar de su reciente ingreso a BIS, la labor de la profesora Khan ha sido sumamente exitosa en la implementación de las múltiples estrategias de integración de tecnología en el aula, en el desarrollo de preparar y en el seguimiento que se debe dar a la enseñanza. Debido a que estaba en busca de capacitación y crecimiento profesional, la profesora Khan optó por trabajar en BIS por las múltiples oportunidades de desarrollo profesional que ahí existen. No obstante, ahora que se le presenta la ocasión para ser promovida, se ve ante la necesidad de enfrentar actitudes de profesores que actúan como detractores de su labor, por lo cual necesita mostrar liderazgo y decisión.

Objetivos de enseñanza que persigue el caso

- a) El participante reflexionará sobre la competencia del uso e integración de la tecnología en el aula analizando la situación problemática con la finalidad de comprender lo imperativo de construir programas educativos que satisfagan una de las demandas de la sociedad del conocimiento
- b) El profesor propiciará una experiencia utilizando un caso de la vida real, acercando los alumnos a la realidad mediante una situación que permitirá identificar y comprender las reacciones al proceso de integración de herramientas tecnológicas en un programa educativo.
- c) El alumno hará uso del pensamiento crítico para analizar la situación identificando los agentes principales, los hechos relevantes, y los procesos para formular alternativas/soluciones.
- d) El alumno evaluará las alternativas propuestas de manera colaborativa, por medio de distintas estrategias para explorar y fortalecer las competencias de solución de problemas.

Temas relacionados con el caso

La situación presentada en el caso está íntimamente relacionada con los siguientes temas:

- a) Integración de las TICs en el currículo escolar.
- b) Modelos de liderazgo institucional.
- c) Innovación educativa.
- d) Etiqueta social y profesional.
- e) Comunicación efectiva en una institución.
- f) Toma de decisiones.

Planeación de actividades, antes y durante la sesión en la que se usará el caso

Naturaleza de la clase y la actividad: Se planea que el caso se aborde durante tres clases de una hora cada una (un total de 3), a nivel licenciatura. El caso puede ser de sumo valor en las licenciaturas magisteriales o en el estudio de pedagogía, metodología o didáctica. Se espera que los alumnos sean capaces de comprender recursos en inglés.

Con antelación, previo a la primera clase, se pueden proponer los siguientes recursos, como lectura introductoria:

- a) Revisar el vídeo adaptado de *The progression of information technology researched*, por Karl Fisch en el siguiente enlace: http://www.youtube.com/watch?v=jp_oyHY5bug&feature=related, y posteriormente responder a la pregunta que se plantea al final: ¿qué significa todo esto?
- b) Revisar el recurso: Mitos y realidades de la capacitación docente por Flavio Mota Encizo, en el siguiente enlace: <http://kepler.uag.mx/temasedu/mitos.htm>
- c) Leer el artículo sobre las nuevas tecnologías aplicadas a la educación, en la Universidad de Magisterio de Toledo, en el siguiente enlace: <http://www.uclm.es/profesorado/ricardo/QuadernsRic.html>
- d) Consultar el blog: infolider en el siguiente enlace: infolider.blogspot.in/2007/03/tipos-de-lderes.html y leer sobre los diferentes tipos de líderes.

En la primera etapa/clase se construirá el contexto en el que puede ocurrir el caso y se enunciarán los aspectos a tener en cuenta. Así pues, a continuación se describen las tres etapas esenciales en cada una de las sesiones.

I. Preparación para el estudio del caso:

Tiempo designado: 1 hora.

1. Actividad de apertura: 15 minutos
 - a) Comenzar enlistando los aspectos sobresalientes de cada uno de los recursos asignados / revisados como deberes.
 - b) En la pizarra de verán 4 columnas, cada una representando uno de los recursos abordados; así, los alumnos participantes comenzarán a ofrecer sus reflexiones, tema por tema, y el profesor irá registrando la información en cada apartado.
 - c) Una vez que se tenga toda la información se preguntará a los alumnos hasta qué punto la información concentrada refleja la realidad de la educación hoy en día.
2. Trabajo en clase: 35 min
 - a) A partir de la información recabada, se les indicará a los alumnos que se trabajará en equipos. Así pues, la clase se dividirá en 3 equipos y se les dará la siguiente instrucción: Cada equipo se enfocará en uno de los estilos de liderazgo sobre los cuales se leyó y, con esta información en mente, plantearán las posibles complicaciones, dificultades o ventajas que puede existir en una escuela cuando la persona encargada de tomar una decisión se define con el estilo que les ha sido asignado.

- b) Cada equipo utilizará el formato que se muestra en el anexo A para organizar la información que obtengan de su discusión.
 - c) El profesor fungirá como guía o abogado del diablo mientras monitorea el trabajo y la interacción de los alumnos.
 - d) Cuando hayan transcurrido 25 minutos, el profesor pedirá a los alumnos que preparen una reflexión sobre una situación ficticia en la que ellos adoptarán el papel de líder con el estilo que han discutido e informarán a los profesores en su escuela sobre su decisión de incorporar las TICs en el currículo. Los alumnos tendrán que responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo comunicaría a los profesores que tengo a mi cargo mi decisión de integrar las TICs en el currículo tomando, adoptando un estilo de liderazgo similar al que he discutido?
3. Cierre de la clase: 15 minutos
- a) Después de que los alumnos hayan escrito su reflexión, se dará paso a compartirlas.
 - b) El profesor pedirá a algunos alumnos, los cuales representen diferentes estilos, que compartan su producción oralmente. Para ello, tendrán que indicar qué tipo de liderazgo les fue asignado.
 - c) El profesor cerrará la clase direccionando la información discutida hacia un panorama en el que la persona encargada de tomar la decisión es un profesor. Aquí el profesor hará mención de cómo las cualidades de liderazgo de cada uno muchas veces no logran conjugarse de la mejor manera con jefes y colegas.
 - d) Como tarea, se les asignará la siguiente pregunta: ¿qué problemas enfrenta un maestro nuevo en una institución?

II. Plan de clase de trabajo en el caso

Tiempo designado: 1 hora.

1. Actividad de apertura: 15 minutos
 - a) La clase comenzará con una lluvia de ideas sobre la tarea que se les asignó a los alumnos la clase anterior.
 - b) El profesor preguntará a los alumnos: ¿qué problemas enfrenta un maestro nuevo en una institución? Así, los alumnos ofrecerán respuestas de acuerdo a sus reflexiones.
 - c) El profesor pedirá a dos estudiantes que funjan como voluntarios y escriban en la pizarra las ideas de sus compañeros. Un alumno escribirá las ideas positivas y el otro las negativas.
 - d) Una vez que se hayan recolectado varias ideas, el profesor cerrará esta etapa haciendo énfasis en la antigüedad, los intereses, las destrezas y la actitud de colaboración que cada profesor tiene.
 - e) Posteriormente, el profesor pedirá a los alumnos que pongan atención al vídeo en el siguiente enlace, el cual presenta brevemente un escenario donde un profesor nuevo se enfrenta a la gama de diferentes estilos y personalidades de sus colegas:
<http://www.youtube.com/watch?v=zFcpUXUowdE&feature=fvwrcl>

- f) Al final del video se pedirá a los alumnos que asocien los personajes con alguna o algunas de las ideas que mencionaron.
2. Trabajo en clase: 40 minutos
 - a) Una vez que los alumnos creen nexos entre el video y sus ideas, el profesor les presentará el caso a discutir. El profesor contextualizará la situación leyendo la introducción del caso.
 - b) Posteriormente, cada alumno recibirá una copia impresa del caso y tendrá entre 10 y 15 minutos para leerla y hacer anotaciones.
 - c) Después de la lectura individual, el profesor agrupará a los alumnos en equipos pequeños (para fomentar la participación en la discusión) y les pedirá que discutan el caso, siguiendo las preguntas en el anexo B y registrando la información en el anexo C.
 - d) Las preguntas guía se proyectarán en la pantalla/pizarra.
 3. Cierre de la clase: 5 minutos
 - a) El profesor cerrará la clase pidiendo a los alumnos que mencionen los puntos clave de la situación y que enumeren las soluciones posibles.
 - b) Como tarea, el profesor pedirá a los alumnos que preparen la decisión que , de acuerdo con ellos, es la más pertinente.

III. Seguimiento al trabajo realizado

Tiempo designado: 1 hora.

1. Actividad de apertura: 15 minutos
 - a) La clase comenzará explorando las ideas de los alumnos, respecto a la tarea que se les asignó.
 - b) Para ello, el profesor habrá preparado 2 columnas en la pizarra, donde se agruparan las opiniones de los alumnos. En una columna dice “acepta”, en la otra “no acepta”.
 - c) Los alumnos ofrecerán sus puntos de vista al respecto, mencionando si Rosario, el personaje central, aceptó o no postularse, y las razones y repercusiones que tal decisión tendrá.
 - d) El profesor registrará las opiniones en las columnas de acuerdo a lo que mencionen los alumnos.
2. Trabajo en clase: 40 minutos
 - a) El profesor dividirá la clase en 3 equipos y presentará a cada uno con un escenario, el cual tendrán que abordar para después presentarlo ante sus compañeros, en un formato de juego de rol. Para el análisis de los escenarios los alumnos categorizarán sus puntos de vista en los pros y contras que puede tener la situación que les fue asignada. El profesor debe indicar a los alumnos que independientemente del caso, la consigna es que la integración de herramientas sucederá, Rosario es un elemento clave en esta transición solamente.

ESCENARIO No. 1: Rosario decide no postularse y comunica al jefe de estudios que sus razones tienen que ver con la oposición que muestran los profesores con más antigüedad. El jefe de estudios tendrá que convencer a Rosario de que eso no debe importarle. En este desenlace, una reacción potencial es el cambio de actitud que el jefe de estudios notará en Rosario, el cual puede influenciar futuras oportunidades para involucrarla en proyectos. Similarmente, los profesores con más antigüedad notarán la gran influencia que ejercieron en Rosario.

Pros y contras de este desenlace:

Pros	Contras

ESCENARIO No. 2: Rosario decide postularse, mas su decisión desata muchas críticas por parte de los maestros con más antigüedad, lo que provoca que el jefe de estudios tenga que intervenir y decida hablar con Rosario y algunos de los profesores involucrados para darle fin a esta situación. En este desenlace, una reacción potencial es las futuras riñas que se pueden dar entre Rosario y los profesores con más antigüedad, lo que desembocará en una constante fricción y desgaste para Rosario, el jefe de estudios e incluso para los profesores con más antigüedad. Esto, evidentemente, afecta muchísimo la ética y la etiqueta de trabajo.

Pros y contras de este desenlace:

Pros	Contras

ESCENARIO No. 3: Rosario decide hablar con los profesores con más antigüedad sobre la postulación. Los alumnos deberán decidir entre estas dos posibilidades:

- Los profesores con más antigüedad se sienten alagados de que pida su opinión y le muestran su apoyo.
- Los profesores con más antigüedad no muestran interés en el caso, aunque Rosario intenta ser profesional con ellos.

En este desenlace, los alumnos tienen control de las reacciones potenciales. En el primer caso, es posible que las relaciones laborales se fortalezcan, que se limen las asperezas y por fin se logre cooperar y colaborar. En el segundo escenario, es evidente que las fricciones y las dificultades para cooperar y colaborar serán difíciles de conseguir, lo que implicará una búsqueda de estrategias para trabajar e interactuar éticamente.

Pros y contras de este desenlace:

Pros	Contras

- b) Los alumnos tendrán 15 minutos para leer y preparar su escenario, enlistando los pros y contras. Después de los 10 minutos los presentarán.

- c) Cada equipo tomará no más de 5 minutos para representar el caso.
 - d) Los últimos 10 minutos se utilizarán reflexionando sobre las resoluciones en cada uno de los casos.
3. Cierre de la clase: 5 minutos
- a) el profesor cerrará la clase enfatizando la importancia de darle valor al desempeño propio y de enfrentar los retos independientemente de las complicaciones que puedan aparecer.
 - b) Como tarea, el profesor pedirá a los alumnos que preparen una encuesta en la cual investiguen la opinión de profesores y alumnos respecto a la tabla de distribución de herramientas de tecnología en BIS. Como primer paso los alumnos tendrán que presentar las preguntas de la encuesta y posteriormente se trabajará en la presentación de la información.

Análisis del caso (proporcionar una o varias soluciones)

Alternativa 1:

Tomando en cuenta que Rosario cuenta con profesores que han fungido como mentores de su labor y que la han apoyado en el proceso de adaptación, es posible que tenga la determinación para postularse, pues, básicamente, el desarrollo profesional es uno de sus intereses.

Alternativa 2:

A pesar de sus logros, la actitud negativa de los profesores con más antigüedad influye de manera muy negativa en Rosario, quien se ve desmotivada y decide no tomar la oportunidad y, de manera similar, su trabajo no es tan innovador como antes.

Alternativa 3:

Rosario decide hablar con los profesores de más antigüedad y, mediante el diálogo, solucionar las fricciones, las cuales ella califica como poco fundamentadas. Después de la discusión, decide postularse para el puesto.

Alternativa 4:

Rosario se postula para el puesto mas no lo obtiene, puesto que alguien con más experiencia que ella fue seleccionado. Rosario no se ve desmotivada, sino que eso le motiva a trabajar e involucrarse más a fondo con el proyecto *Flat Classroom*.

Epílogo del caso (Indicar qué fue lo que pasó)

La fecha limite en la que se deberían de enviar las muestras de interés en el puesto, Pedro se dio cuenta que ninguno de los profesores envió su solicitud completa. No obstante, cuatro de los candidatos le enviaron un correo electrónico en el que le indicaban que ellos consideraban que Rosario era la persona idónea para el puesto, por la frescura de sus ideas y porque le ayudaría a tener un rol más activo en la escuela. Entre

otras razones, los otros candidatos mencionaron que ellos ya tenían muchas responsabilidades y que Rosario, además, tenía una perspectiva distinta e innovadora por ser nueva en la escuela. Sin embargo, Rosario no envió su solicitud.

Pedro rápidamente intuyó que la falta de motivación de Rosario se debía a la actitud de los profesores con más antigüedad por lo que decidió citarlos para discutir la forma en que su actitud estaba afectando negativamente la visión de la escuela. En esta reunión, les informó que tal comportamiento no sería tolerado y que, por ser las personas que mejor conocen la escuela, deberían de ser las personas que más interés muestren en las mejoras y el cambio.

Una vez que habló con los profesores de más antigüedad, Pedro pidió a Rosario que lo visitara en su oficina; ahí le mostró los correos que los otros candidatos le enviaron y le dejó ver que a pesar de los comportamientos poco profesionales de algunos profesores, sus esfuerzos eran observados, valorados y respetados por muchos, por lo que, si ella lo deseaba, el puesto era suyo.

Rosario se dio cuenta que era necesario poner actitudes negativas y positivas en la balanza pues la cantidad de opiniones negativas no significa que la balanza se inclinaría en su favor.

Anexo A

Tabla para organizar la información durante la discusión en equipo

Características del estilo de liderazgo	Ventajas del estilo de liderazgo	Desventajas del estilo de liderazgo	Tipo de personas con las que sería más fácil trabajar	Tipo de personas con las que sería más difícil trabajar	Posibles formas de llegar a un acuerdo con un líder de este tipo

Anexo B
Preguntas guía de discusión del caso

1. ¿Hasta qué punto el director de estudios favorece que persista tal situación para Rosario? ¿Consideras que debería de explorar diferentes formas de comunicar tales piezas de información?
2. ¿Por qué razón Rosario no ha hablado directamente con las profesoras que muestran disgusto? ¿Consideras que hacerlo mejoraría o empeoraría la situación? ¿Podría ser que ella misma está permitiendo que el problema crezca?
3. ¿Cuáles son las razones por las que Rosario no logra ver que sus esfuerzos y progreso son reconocidos y que la están catapultando a una mejor posición? ¿Acaso ella tiene miedo de avanzar?
4. ¿Consideras necesario que el director de estudios hable con Rosario y los profesores que muestran disgusto para cerrar el caso? ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas?
5. Si Rosario decide no mostrar interés en el puesto, ¿cómo afectaría tal decisión su rol en la institución? ¿Consideras que sus compañeros/as la verían con ojos distintos? ¿Hasta que punto se puede decir que esto es una reacción directa a las reacciones negativas de sus colegas? ¿Qué podrían los profesores con más antigüedad pensar de tal decisión?

Anexo C

Formato para identificar los elementos más importantes a considerar en la discusión.

Personajes	Hechos	Situaciones problemáticas	Alternativas de solución

Tomado de: Ramírez, M. (2010). *Modelos de enseñanza y método de casos*. México: Trillas

Referencias:

Belén, V. (2007) Tipos de líderes. En Infolider Blog. Recuperado el 9 de marzo de 2012 de infolider.blogspot.in/2007/03/tipos-de-lderes.html

Fisch, K., McLeod, S. y Bronman, J. (2008) *Did you know? The progression of information technology research*. Recurerado el 10 de marzo de 2012 de http://www.youtube.com/watch?v=jp_oyHY5bug&feature=related.

Gilmore, A. (2010) (Un)Equilibrium, de la serie English teachers. Recuperado el 9 de marzo de 2009 de <http://www.youtube.com/user/englishseries>

Mota, F. (2009) Mitos y realidades de la capacitación docente. En Revista Academia UAG, recuperado el 10 de marzo de 2012 de <http://kepler.uag.mx/temasedu/mitos.htm>

Muñoz, R. (1998). *Las nuevas tecnologías aplicadas a la educación: análisis de una experiencia en la escuela Universitaria de Magisterio de Toledo*. Toledo: UCLM

Ramírez, M. (2010). *Modelos de enseñanza y método de casos*. México: Trillas