

EL LIDERAZGO DE LA INNOVACION CON TIC¹

Teresa GONZÁLEZ RAMÍREZ

*Grupo de Investigación
Investigación, Evaluación y Tecnología Educativa.
Universidad de Sevilla²*

1. Introducción

Esta comunicación forma parte del proyecto de investigación titulado *Políticas educativas autonómicas y sus efectos sobre la innovación pedagógica en el uso de las TIC en los centros escolares* cuyo objetivo fundamental es identificar buenas prácticas con TIC en los centros educativos como un indicador del impacto de las políticas TIC en las diferentes comunidades autónomas participantes en el proyecto. Para la implementación de estas políticas algunas comunidades autónomas, y mas específicamente la andaluza, que es en la que se sitúa nuestro trabajo, contempla la figura del *coordinador TIC* como responsable del desarrollo del proyecto TIC de centro. La observación sobre cómo el coordinador TIC lleva a cabo el desarrollo del proyecto TIC de centro y la influencia que ejerce su estilo de liderazgo en la innovación con TIC nos llevó a indagar sobre el tipo de liderazgo que caracteriza al desarrollo de buenas prácticas con TIC en los centros educativos y la proyección que éste tiene en cómo se canaliza el proyecto TIC de centro.

Esta hipótesis de partida converge con investigaciones recientes (Hadjithoma-Garstka, 2011; Tondeur, J.,Coopert,M. y Newhouset, C.P. 2010) que muestran cómo las innovaciones surgen cuando la dirección ejerce un tipo de liderazgo que favorece el clima adecuado para ello dentro de las propias organizaciones.

¹ Este estudio forma parte del Proyecto I+D, aprobado en la convocatoria nacional de 2006, con referencia : SEJ2006-12435-C05-01 titulado : Políticas Educativas autonómicas y sus efectos sobre la innovación pedagógica apoyada en el uso de las TIC en los centros escolares de Andalucía

² Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. C/ Pirotecnia, s/n, 41013-SEVILLA. E-mail: tgonzale@us.es

2. Liderazgo e innovación: estado de la cuestión

El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías y desarrollos en los que éste área de investigación se han concretado. Su estudio se ha llevado a cabo desde diferentes disciplinas y perspectivas, tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004). El paradigma dominante en el estudio del liderazgo evolucionó desde modelos estáticos basados en los rasgos de los líderes (Carlyle, 1993), hacia modelos situacionales tales como la teoría del *intercambio líder seguidor* (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999), el modelo *camino meta* (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974) o el modelo de *liderazgo situacional* (Hersey & Blanchard, 1969). Todos ellos tomaban como referencia para su análisis las variables del ambiente y de la persona (Yukl, 2002).

Estas propuestas iniciales, dieron paso a uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones; el modelo de *liderazgo transformacional*. Su principal precursor fue Bass (1985), quien se basó en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente. La mayoría de las teorías consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más integradora que el resto de las orientaciones descritas (Yukl & Van Fleet, 1992). Bass (1985) describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas características se suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo *transaccional* (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005). En cuanto a las características que presentan los líderes transformacionales, Bass y Riggio (2006) plantean que la gama de conductas que pueden mostrar éstos es amplia. A nivel conceptual, los autores afirman que los líderes transformacionales se proponen como ejemplos a seguir (*carisma*), proveen significado a las acciones de las personas con las que trabajan (*inspiración*), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (*estimulación intelectual*) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus equipos (*consideración individualizada*). Por otra parte, plantean que los líderes transaccionales utilizan los intercambios y

la negociación a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (*recompensa contingente*) y, además, suelen monitorear muy de cerca las tareas a realizar con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (*dirección por excepción*). En caso de ocurrir un error, suelen aplicar acciones correctivas. Esta dimensión tiene una forma activa (prevenir para que los errores no ocurran) y una forma pasiva (actuar cuando el error ya ocurrió). Asimismo, Bass y Riggio (2006) afirman que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado "Liderazgo de rango completo" (*Full Range Leadership*), el cual contempla, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una última dimensión denominada liderazgo *Laissez Faire*. El liderazgo *Laissez Faire* es la dimensión más negativa, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que su rolles confiere. A diferencia del modelo original propuesto por Burns (1978) y adaptado por Bass (1985), el modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de las personas y de las tareas que tienen que realizarse (Bass & Riggio, 2006).

En los últimos años, la investigación realizada sobre dirección para el cambio educativo ha aportado el concepto de *liderazgo distribuido* (*distributed leadership*) como una evolución del liderazgo transformacional propuesto inicialmente por Bass. Los primeros estudios sobre *liderazgo distribuido* aparecen a finales de los noventa como una red de actividades e interacciones de la dirección a través de las personas y las situaciones (Camburn, Rowan, & Taylor, 2003; Spillane, Halverson, & Diamond, 2004; op. cit. por Mayrowetz, D, 2008). Los trabajos realizados por Spillane y otros (2001; 2004), aportan el estudio empírico más reciente sobre Liderazgo Distribuido. En lugar de centrarse únicamente en lo que hacen los dirigentes defienden un enfoque más amplio sobre lo que ellos llaman el liderazgo "Práctica" que abarca la interacción de los dirigentes y seguidores, así como el contexto socio-cultural en el que dichas interacciones se producen. Esta práctica distribuida del liderazgo se lleva a cabo a través de las personas así como de "artefactos diseñados" para facilitar la comunicación e interacción en los contextos en los que estos líderes operan. Kets de Vries (1990) define este tipo de liderazgo como de equipo-trabajo y lo asocia a la teoría social de la actividad.

Unido a esto, también hay otro importante aporte de investigación que pretende conocer qué características del liderazgo son adecuadas para impulsar y favorecer las innovaciones profundas y extensivas, es decir, aquéllas que afectan a toda la organización y a sus aspectos mas fundamentales, como son los valores, las formas de pensamiento, las reformas en prácticas pedagógicas fundamentales, etc.

Gensel y otros (2000), apoyándose en numerosos estudios de distintos autores, señalan tres dimensiones del liderazgo muy importantes en relación con la innovación: la visión, la consideración individual y la estimulación intelectual. Así son definidas por estos autores:

- a) *Una visión educativa* que pueda animar a los profesores a dedicarse a realizar innovaciones, a desarrollarse y a ser optimistas con los resultados de la misma. Una visión educativa que es algo más que una declaración escrita de buenas intenciones de la escuela, se transforma en motor, en algo a conseguir, atendiendo a lo que es realmente la visión.
- b) *Consideración individual*, para que los profesores realicen el esfuerzo necesario para las implementaciones de las innovaciones y el desarrollo profesional, de forma que la dirección adquiera un papel que se deje sentir en el profesorado, que les apoya, que está detrás de ello, que les respeta y les reconoce. Solamente en esta situación los profesores dejarán hacer sentir sus miedos y su vulnerabilidad en los procesos de implantación, permitiendo abordarlas en su momento entre todo el colectivo.
- c) *Estimulación intelectual*. Supone el compromiso real con la formación y la promoción de su personal, aportando recursos, medios económicos, si fuera necesario, y cualquier tipo de apoyos para que el profesorado se forme.

En consecuencia indagar sobre el tipo de liderazgo que ejerce el coordinador TIC de un centro y cómo éste modula la innovación con TIC nos parece una cuestión interesante a investigar.

3. Objetivos e interrogantes de investigación

Con esta investigación se trata de responder a los siguientes interrogantes: ¿Qué papel juega quién lidera el desarrollo de buenas prácticas con TIC en un centro educativos?, ¿Qué competencias debe tener el coordinador del proyecto TIC de centro? ¿Qué modelo de coordinación sustenta el

desarrollo de la innovación? ¿el papel del coordinador TIC ayuda a modular el ciclo vital de una buena práctica?

Para responder a esos interrogantes, los objetivos científicos que nos marcamos son los siguientes:

- 1) Identificar el estilo de liderazgo implícito en la innovación con TIC.
- 2) Identificar las competencias puestas en juego por el coordinador TIC para el desarrollo de la innovación con TIC.

4. Metodología

El estudio se ha concretado en la selección de una profesora coordinadora del proyecto TIC de centro. El procedimiento de obtención de información ha sido la entrevista narrativa. En nuestro caso la entrevista narrativa nos aporta información sobre el tipo de liderazgo que ejerce la coordinadora TIC y cómo éste modula la implementación del proyecto TIC de centro y en consecuencia la innovación con TIC. En la estructura narrativa se hace patente el modelo de coordinación seguido, así como los cambios que se introducen en la vida de una buena práctica por efecto del estilo de liderazgo que ejerce la coordinadora TIC del centro.

Se han realizado dos entrevistas, con una duración de entre una y tres horas. Las entrevistas siguen unas determinadas pautas metodológicas. La primera entrevista tiene por objeto situar el relato (la innovación con TIC) en un contexto, un tiempo y unas causas (motivaciones) concretas. El relato de la experiencia sigue una estructura narrativa compuesta de tres fases: inicio, desarrollo y desenlace. Después de la primera entrevista se elabora un resumen. Este resumen se consensúa entre entrevistador y entrevistado y se comparte como elemento de reflexión para la segunda sesión. En la segunda entrevista se utilizan aportaciones o hallazgos aparecidos en la primera sesión y se profundiza sobre las cuestiones apuntadas pero no desarrolladas en la primera entrevista.

El análisis cualitativo de las entrevistas ha sido realizado mediante el software científico Atlas.Ti 5.0. Este nos permite sacar a la luz de forma inductiva el estilo de liderazgo asociado a los procesos de innovación con TIC. Se lleva a cabo un análisis de la estructura diacrónica del discurso, visualizándose a través de redes. El estudio de un caso nos da la oportunidad de desvelar el modelo

de liderazgo que hay detrás de un proceso de innovación con TIC. La selección del caso se lleva a cabo en tres fases: En la primera se trata de identificar a la población que definimos como profesores que hacen uso de las TIC. Queda constituida por todos los centros escolares de educación primaria y secundaria de la Comunidad Autónoma de Andalucía que tienen proyectos innovadores con TIC. En el comienzo de esta investigación, se contabilizan 280 centros en Andalucía con estos requisitos. En la segunda fase se realiza una selección de profesores que realizan innovaciones con TIC exitosas y de cierto calado a través de los Centros de Profesorado (CEPs). En esta fase la muestra se compone de ocho centros. En la tercera fase se selecciona un caso que nos aporte el máximo de información sobre el tipo de liderazgo.

El caso seleccionado ejemplifica de forma detallada el modelo de liderazgo asociado a las prácticas innovadoras con TIC, desde sus inicios hasta la consolidación del proyecto. En este caso se ha seleccionado una profesora. Las investigaciones que se han realizado en los últimos años sobre género y liderazgo, aunque se apartan de un modelo bipolar que atribuye rasgos según género, si que señalan por el contrario que las mujeres tienen mayor capacidad para el uso de habilidades sociales y el desarrollo de enfoques centrados en las personas; rasgos aunque no exclusivos de las mujeres si que están muy presentes en el tipo de liderazgo que ejercen; considerados por otra parte como atributos necesarios para el desarrollo de un liderazgo distribuido y dialógico. De ahí la pertinencia de tomar la opción de que el caso seleccionado fuese una profesora.

En relación a su trayectoria y perfil formativo, es de destacar que la coordinadora accede a su función por interés personal en el proyecto y también a petición de sus compañeros del centro. La formación que posee sobre el uso de las TIC la ha adquirido de forma autodidacta, aunque también ha realizado cursos de informática y de uso del software que son ofertados por la administración educativa autonómica patrocinadora del proyecto. Hay que advertir que en este tipo de centros educativos de Educación Infantil y Primaria, la formación en TIC de los coordinadores y del profesorado en general es muy básica (generalmente a nivel de usuario) o nula. Además en estos centros no se puede hablar de experiencia previa en anteriores proyectos de esta naturaleza, sino más bien en gestión administrativa a través del ordenador. No obstante, los coordinadores suplen la falta de experiencia y formación especializada con altas dosis de motivación e interés hacia el tema.

5. Resultados

La presentación de los resultados la vamos a realizar atendiendo a los dos objetivos de investigación previamente formulados.

a) Modelo de coordinación para la innovación con TIC

El análisis de las entrevistas narrativas llevado a cabo mediante el programa Atlas TI nos permite sacar a la luz el modelo de coordinación seguido en los procesos de innovación con TIC.

Uno de los primeros resultados obtenidos es que en la innovación con TIC el papel del coordinador del proyecto TIC de centro resulta vital para el éxito de los procesos de innovación con TIC. La figura 1 muestra el tipo de coordinación que esta profesora ha llevado a cabo.

Cuando el proyecto inicia su andadura, ella se desvincula de su faceta de coordinadora e intenta acercarse a la perspectiva del profesor para conocer sus necesidades e inquietudes. En cómo ella conduce la innovación con TIC, juega un papel muy importante la dimensión formativa y la emocional; de hecho regula las emociones asociadas a la innovación con TIC con pequeñas píldoras formativas como elemento facilitador para que las innovaciones se expandan en el centro educativo como un proyecto compartido. Este modelo es el tejido sobre el que se asienta la red de la innovación en el caso estudiado.

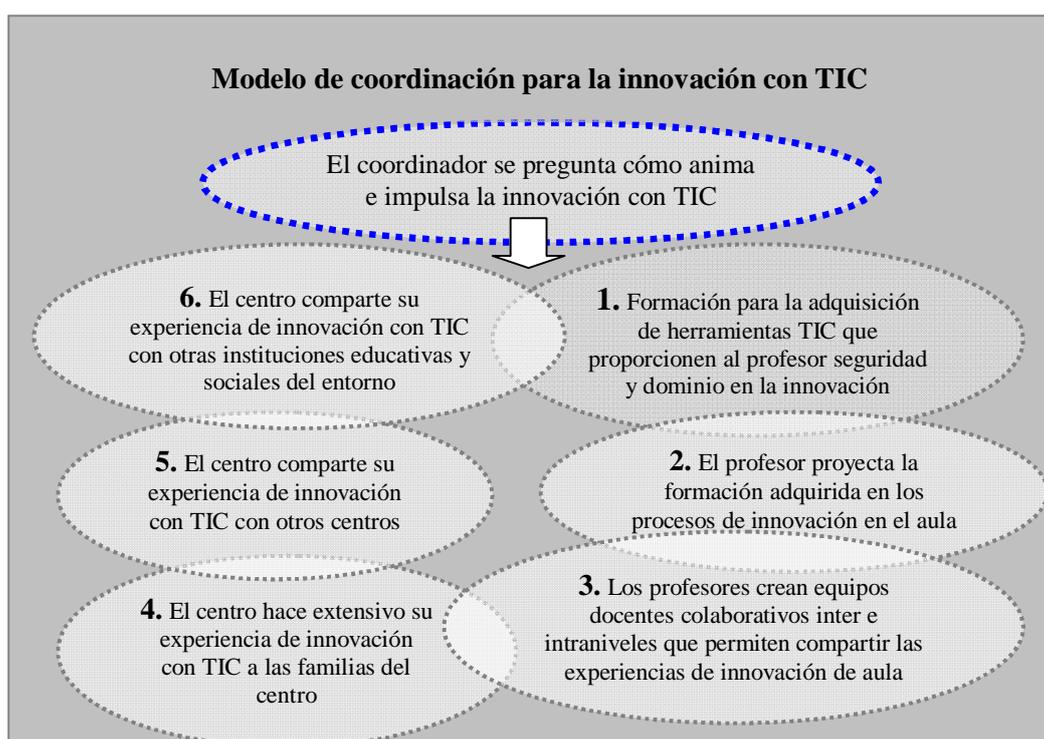


Fig.1. Network resultados del análisis cualitativo sobre el modelo de coordinación seguido

En esta representación gráfica se observa cómo el modelo de coordinación sigue una secuencia en dos fases fundamentales:

1. *En una primera fase el objetivo se centra en crear las condiciones para que el profesor pueda innovar con las TIC.* Para ello es necesario que el profesor se forme para que vea la utilidad pedagógica de su uso. La coordinadora TIC arbitra un modelo de formación que sigue una secuencia que se inicia en el aprendizaje de lo más básico, instrumental (recursos básicos), continua con el conocimiento de programas más específicos (jclick, alguna webquestí) y así paulatinamente hasta que consigue ir motivando para el uso (González y Colás, 2010). El arbitraje de esta secuencia formativa denota por parte de la coordinadora una visión pedagógica no instrumental de las TIC. Esta formación inicial concretada en productos formativos aplicables proporciona al profesor seguridad emocional y autoestima en el uso de las TIC.

2. *Una vez iniciado este proceso en una segunda fase el objetivo se dirige a la creación de una red vinculada a la innovación con TIC* que de manera pautada va proyectándose en distintos agentes y contextos (el aula, los compañeros, las familias, otros centros educativos u otro tipo de instituciones educativas y sociales). La creación de este modelo expansivo supone nuevos retos y acciones vinculadas a la innovación con TIC. En definitiva, es la creación de esta red la que sostiene el desarrollo del proyecto TIC de centro. En ella convergen cuatro nodos fundamentales:
 - a) la formación del profesorado asociada al uso,
 - b) La labor de sostén emocional que realiza la coordinadora TIC,
 - c) El acompañamiento en el desarrollo de un proyecto compartido y

- d) La generación de productos educativos que son útiles para el desarrollo profesional de los docentes

b) Competencias puestas en juego por la coordinadora TIC del proyecto

Un segundo aspecto importante a considerar en nuestro trabajo son las competencias que la coordinadora TIC pone en juego para que el modelo anteriormente descrito sea viable. En la figura 2 se recogen las competencias asociadas al liderazgo del proyecto TIC en el centro. En él podemos apreciar cómo todas las características identificadas vienen a configurar un tipo de liderazgo al que en la introducción de este trabajo hemos denominado distribuido o dialógico; denominación que viene a situar tanto la importancia de las condiciones sociales, culturales y políticas que influyen en el liderazgo (nivel macro) (Blackmore, 2005), como las variables situadas en el nivel medio o institucional, tales como la historia institucional, la estructura o la cultura organizativa (Mills, 2002) del centro educativo.

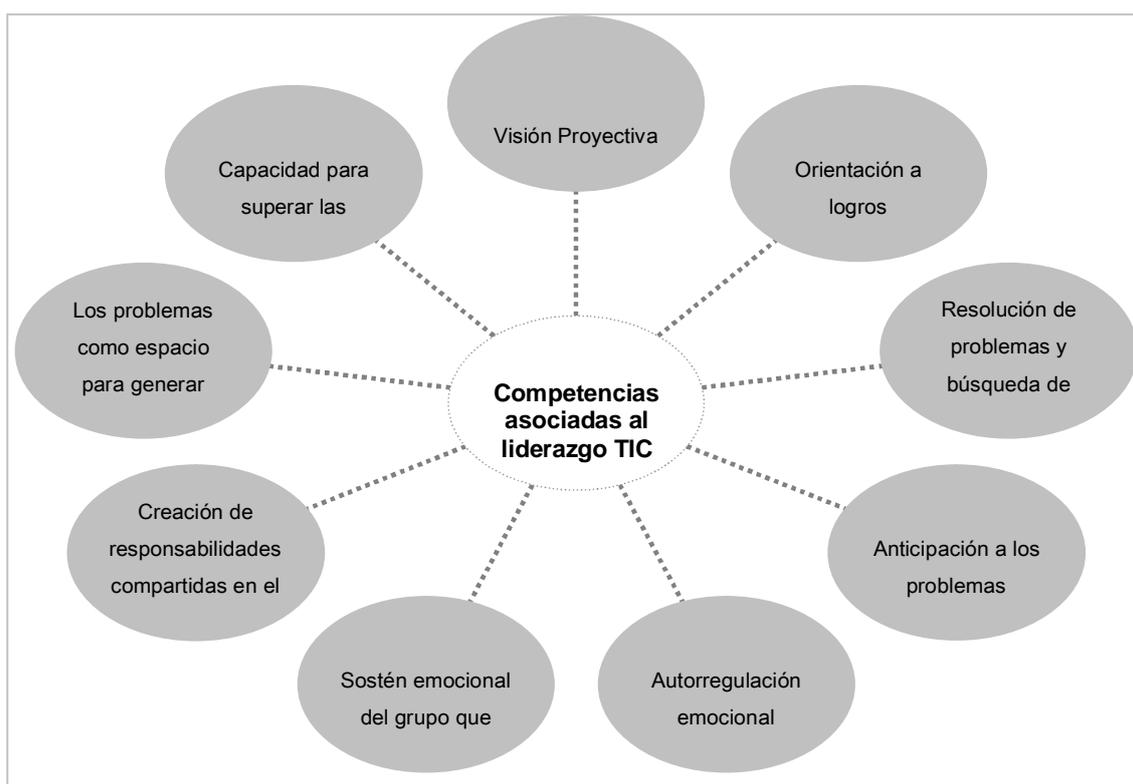


Fig.2. Network: Resultados del análisis cualitativo sobre las competencias asociadas al liderazgo de la innovación con TIC.

Unido a este despliegue, la coordinadora del proyecto, se siente muy satisfecha con la labor desempeñada, especialmente con el apoyo y asesoramiento ofrecido a sus compañeros y también

respecto al aprendizaje del alumnado (que mejoraba según el profesorado tanto en rendimiento como a nivel de motivación), aunque manifiesta su descontento con la administración ya que en muchas ocasiones no satisface sus necesidades y demandas (p. ej. muchas horas extras empleadas respecto al horario habitual lo que sobrecarga su tarea docente, o infraestructura y dotación obsoleta e insuficiente en los centros). A su vez, el profesorado participante en el proyecto, destaca la importante labor de los coordinadores tanto a nivel de gestión y coordinación como de apoyo, asesoramiento y liderazgo hasta el punto que en algún caso se llegó a argumentar que sin ellos hubiese sido prácticamente imposible llevar a cabo la innovación pretendida y el proyecto no se hubiese implementado.

6. Conclusiones

El desarrollo de este trabajo nos ha permitido identificar de una parte el modelo de coordinación que en el caso estudiado rige la implementación del proyecto TIC de centro y de otra las competencias que la coordinadora TIC pone en juego para su desarrollo. Ambas nos brindan la oportunidad de conocer y sacar a la luz el papel que juega el liderazgo en la innovación con TIC.

Los trabajos realizados por Hadjithoma-Garstka, (2011) y Tondeur, J. et al. (2010) muestran también la influencia que el clima organizativo tiene para que las innovaciones surjan. De manera mas especifica, la forma de conducir el proyecto y las competencias de quién ejerce el liderazgo del mismo tiene un enorme impacto en la transformación de los contextos. En consecuencia, la capacidad para la mejora de un centro educativo depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora.

Estos resultados apuntan a que la dotación, sin más, de ordenadores a las escuelas no produce de forma automática procesos de mejora e innovación pedagógica. Es decir, la incorporación de las nuevas tecnologías a la enseñanza no redundan en mejora de la calidad de los procesos educativos y de aprendizaje si no van acompañadas de innovaciones pedagógicas en los proyectos educativos de los centros, en las estructuras y modos de organización escolar, en los métodos de enseñanza, en el tipo de actividades y demandas de aprendizaje requeridos al alumnado, en los sistemas y exigencias evaluativos, en los modos de trabajo y relación entre el profesorado, en la utilización compartida de los espacios y recursos como pueden ser las salas de informática, en las formas de organización y

agrupamiento de la clase con relación al trabajo apoyado en el uso de ordenadores. Y en todo este proceso juega un papel destacado el rol del coordinador TIC.

En un sentido prospectivo, estos hallazgos nos hacen ver la necesidad de indagar en mas casos con el objetivo de conocer si el estilo de liderazgo caracterizado como positivo, es extrapolable a otros contextos a la vez que nos informa sobre la pertinencia de que esta temática forme parte de la formación de coordinadores de proyectos TIC; en definitiva ilumina otra faceta en nuestra comprensión del proceso de implantación de las TIC y algunas de las condiciones en que se lleva a cabo con éxito; además de focalizar la mirada sobre el desarrollo de los proyectos TIC de centro, haciendo hincapié en la importancia de explicar el papel del individuo en el proceso de aplicación en relación con el contexto local.

7. Bibliografía consultada

- Del Valle García Carreño, I. (2008): *¿Liderazgo distribuido: una teoría emergente aplicada al liderazgo educativo?*. En Organizaciones educativas al servicio de la sociedad. Coord. por Joaquín Gairín Sallán, Serafín Antúnez Marcos, Vol. 2, (CD-ROM), ISBN 978-84-7197-905-6.
- González, T. y Colás P. (2010): *¿La formación del profesorado que realiza buenas prácticas con tic en los centros educativos?*. Actas del I Congreso internacional Reinventar la profesión docente: Nuevas exigencias y escenarios en la era de la información y la incertidumbre. Málaga, 8-10 de Noviembre.
- Hadjithoma-Garstka, C. (2011): The role of the principal's leadership style in the implementation of ICT policy. *British Journal of Educational Technology*, Vol 42 N° 2
- Hernández, V., Vega, A. et al. (2008): *¿El liderazgo y apoyo del coordinador TIC en los centros de Educación Infantil y Primaria?*. Organizaciones educativas al servicio de la sociedad/ coord. por Joaquín Gairín Sallán, Serafín Antúnez Marcos, Vol. 2, 2008 (CD-ROM), ISBN 978-84-7197-905-6
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 232.
- Martín, M. Gil, F y Barrasa, A (2009): Organizational Leadership: Motives and Behaviors of Leaders in Current Organizations. *The Spanish Journal of Psychology*. Vol. 12, No. 1, 267-274.
- Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Ediciones Mensajero.

Salvador, M., De la Fuente, M. y Alvarez, J. (2009): Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology*. Vol.2, nº3, 275-288.

Tondeur, J., Cooper, M. & Newhouse, C.P. (2010): From ICT coordination to ICT integration: a longitudinal case study. *Journal of Computer Assisted Learning*, 26, 296-306.