



## **Lecciones aprendidas sobre liderazgo instruccional y distribuido en entornos b-learning**

**GUTIÉRREZ-SANTIUSTE, ELBA**  
**GALLEGO-ARRUFAT, M. JESÚS**

*Universidad de Granada (España)*

### **Descripción general de la pregunta de investigación y objetivos**

En la literatura científico pedagógica a menudo se analiza el liderazgo como un componente crítico para promover mejoras en los centros escolares que se puedan evidenciar en la implementación de innovaciones educativas, el desarrollo profesional del profesorado, la mejora del aprendizaje y el rendimiento del alumnado. También, es indudable que la educación se está transformando por la incorporación progresiva de la tecnología en los procesos de enseñanza-aprendizaje, aumentando las investigaciones en los últimos años.

Se ha reconocido que la transformación digital de los centros está en manos de los líderes escolares teniendo una gran responsabilidad para iniciar y ejecutar cambios en los centros a través del uso de las TIC y pueden facilitar la decisión de integrarlas en el aprendizaje (Raman, Don, & Kasim, 2014) fomentando un cambio en la pedagogía dentro de las aulas (Sorensen, Shepherd, & Range, 2013). También existe cierta demora en el refuerzo de la competencia digital de los líderes para tratar de seguir el ritmo de los avances en la sociedad de la información. En particular, primero se requieren modelos en términos de competencia digital, promover una cultura de innovación y experimentación en los centros educativos, desarrollar acciones específicas y planes de integración de las tecnologías, formar y apoyar a coordinadores TIC expertos, y fomentar la confianza entre el personal en el proceso de integración de la tecnología.

La cultura de la integración de la tecnología facilitada por el equipo directivo se transforma en una realidad en manos del profesorado que ejerce el liderazgo instruccional o pedagógico dentro de las aulas. Así, el profesorado puede encargarse –a través de su rol como líder dentro del aula– de facilitar la asunción por parte del alumnado de un liderazgo distribuido. Este aspecto es reseñado por diversas organizaciones que apuntan a la necesidad, por un lado, de fomentar las competencias de liderazgo en los jóvenes y, por otro, de insertar la tecnología como una herramienta útil en el aprendizaje.

La realidad sanitaria provocada por la pandemia Covid-19 ha obligado a integrar la tecnología en los centros educativos, en muchos casos a marchas forzadas sin tiempo para la reflexión y planificación por parte del equipo directivo ni del profesorado. No se ha producido un paso, sino más bien un salto, en el que, con gran incertidumbre. Por eso una revisión de investigaciones sobre liderazgo en Educación Secundaria utilizando la tecnología en entornos b-learning pre-Covid probablemente pueda ayudar a los profesionales a desarrollar las funciones que le está reclamando la sociedad en esta situación actual.

## Metodología

Se utiliza un análisis en profundidad de los resultados obtenidos en investigaciones previas que analizan el liderazgo en varios centros educativos en Educación Secundaria en Andalucía. Este análisis se focaliza en dos aspectos: a) la innovación desarrollada por el equipo directivo como líderes de los centros orientada a la inclusión de la tecnología dentro del centro educativo; b) el desarrollo del liderazgo instruccional en entornos b-learning para posibilitar el liderazgo distribuido.

Nos focalizamos en cuatro artículos publicados, titulados:

- School technology leadership in a Spanish secondary school: The TEI model. 2017.
- Online distributed leadership: a content analysis of interaction and teacher reflections on computer-supported learning. 2015.
- Liderazgo instruccional y distribuido en espacios virtuales de comunicación en educación secundaria post-obligatoria. 2014.
- Analizar el liderazgo distribuido en entornos virtuales de formación. 2013.

## Resultados y conclusiones

El primer aspecto, el desarrollo de un liderazgo orientado a la adopción de la tecnología en el centro educativo, encuentra una fundamentación estrechamente relacionada con la innovación en el modelo TEI (technology-based educational innovation) (Gallego-Arrufat, Gutiérrez-Santiuste, & Campaña-Jiménez, 2017). Se parte, por tanto, de un modelo basado en tres etapas: planificación (orientada a los objetivos deseados, pero suficientemente flexible según contextos y necesidades), desarrollo (caracterizado por un liderazgo sólido y sujeto a comunicación en red entre profesionales), y evaluación (con significados compartidos).

En el segundo aspecto, la visión del equipo directivo se relaciona con la tecnología por el aumento de la cercanía de los líderes facilitando el desarrollo del liderazgo de docentes y el liderazgo distribuido.

En la etapa post-Covid el reto es superar dificultades a partir del seguimiento basado en la voluntad, el compromiso y la creencia en la posibilidad de que la comunidad pueda contribuir a mejorar el aprendizaje con tecnologías, así como la visión a medio plazo de los logros junto con un fuerte apoyo a la toma de decisiones para el futuro. Estos son los pilares fundamentales para contribuir a transformar digitalmente la Educación Secundaria incluyendo realmente la tecnología, desde la visión STL (*School Technology Leadership*).

## Referencias bibliográficas

- Gallego-Arrufat, M. J., y Gutiérrez-Santiuste, E. (2014). Liderazgo instruccional y distribuido en espacios virtuales de comunicación en educación secundaria post-obligatoria. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(2), 97-118.
- Gallego-Arrufat, M. J., Gutiérrez-Santiuste, E., & Campaña-Jiménez, R. (2015). Online distributed leadership: a content analysis of interaction and teacher reflections on computer-supported learning. *Technology, Pedagogy and Education*, 24(1), 81-99. doi: 10.1080/1475939X.2013.814585
- Gallego-Arrufat, M. J., Gutiérrez-Santiuste, E., & Campaña-Jiménez, R. (2017). School technology leadership in a Spanish secondary school: The TEI model. *Improving Schools*, 20(3), 247-263. doi: 10.1177/1365480217732232
- Gutiérrez-Santiuste, E., y Gallego-Arrufat, M. J. (2013). Analizar el liderazgo distribuido en entornos virtuales de formación. *Perspectiva Educativa*, 52(2), 86-103. doi: 0.4151/07189729-Vol.52-Iss.1-Art.163
- Raman, A., Don, Y., & Kasim, A. L. (2014). The relationship between principals' technology leadership and teachers' technology use in Malaysian secondary schools. *Asian Social Science*, 10(18), 30-36. doi: 10.5539/ass.v10n18p30
- Sorensen, B. J., Shepherd, C. E., & Range, B. G. (2013). Implications for educational leaders as they consider technology development. *Planning and Changing*, 44, 73-86.

La educación en Red.  
Realidades diversas, horizontes comunes

XVII Congreso Nacional  
y IX Iberoamericano de Pedagogía

Santiago de Compostela

7-9 de julio de 2021

LIBRO DE RESÚMENES

EDICIÓN A CARGO DE  
Miguel A. Santos Rego  
Mar Lorenzo Moledo  
Anaïs Quiroga-Carrillo

2021

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA



This work is licensed under a Creative Commons BY NC ND 4.0 international license. Any form of reproduction, distribution, public communication or transformation of this work not included under the Creative Commons BY-NC-ND 4.0 license can only be carried out with the express authorization of the proprietors, save where otherwise provided by the law. You can access the full text of the license at <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>



Esta obra se encuentra bajo una licencia internacional Creative Commons BY-NC-ND 4.0. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra no incluida en la licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0 solo puede ser realizada con la autorización expresa de los titulares, salvo excepción prevista por la ley. Puede Vd. acceder al texto completo de la licencia en este enlace: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es/>



Esta obra atópase baixo unha licenza internacional Creative Commons BY-NC-ND 4.0. Calquera forma de reprodución, distribución, comunicación pública ou transformación desta obra non incluída na licenza Creative Commons BY-NC-ND 4.0 só pode ser realizada coa autorización expresa dos titulares, salvo excepción prevista pola lei. Pode acceder Vde. ao texto completo da licenza nesta ligazón: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.gl>

© Universidade de Santiago de Compostela, 2021

### **Deseño e maquetación**

Paula Cantero  
origamiestudio.com

### **Edita**

Servizo de Publicacións e Intercambio Científico  
Campus Vida  
15782 Santiago de Compostela  
[usc.gal/publicacions](http://usc.gal/publicacions)

DOI: <https://dx.doi.org/10.15304/cc.2021.1393>