



REICE. Revista Iberoamericana sobre
Calidad, Eficacia y Cambio en Educación
E-ISSN: 1696-4713
RINACE@uam.es
Red Iberoamericana de Investigación Sobre
Cambio y Eficacia Escolar
España

Trujillo, Juan Manuel; López, Juan Antonio; Lorenzo, Manuel Enrique
LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA GESTIÓN DE REDES SOCIALES EN LA WEB 2.0. INNOVACIÓN
Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS
REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 7, núm. 3, 2009,
pp. 34-46
Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55114063004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

 redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA GESTIÓN DE REDES SOCIALES EN LA WEB 2.0. INNOVACIÓN Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Juan Manuel Trujillo, Juan Antonio López y Manuel Enrique Lorenzo

Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación
(2009) - Volumen 7, Número 3

<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art3.pdf>

Fecha de recepción: 12 de mayo de 2009
Fecha de dictaminación: 23 de junio de 2009
Fecha de aceptación: 25 de junio de 2009

1. LA INNOVACIÓN COMO NUEVO RETO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DERIVADA DE LAS REDES SOCIALES DE LA WEB2.0

Se puede constatar la "necesidad obligada" del cambio y proceso innovador en los centros educativos y por ello hemos de considerar, para una correcta planificación, algunos factores implicados relevantes cuya atención ha de optimizar los procesos y posteriores resultados. Parrilla, A. (2000:67-83) nos ofrece algunos factores clave a tener en cuenta en estos procesos innovadores:

- características externas al centro: el tipo de sociedad (comunidad, distrito) en el que se encuentra la institución, la política educativa de esa zona, el tipo y relación con los recursos y agencias externas al centro educativo, y el apoyo financiero que se le proporciona.
- características internas del centro: trayectoria histórica, proyecto educativo, concepto de diversidad que se aplica, tipo de liderazgo desarrollado, trabajo colaborativo entre los profesores, apertura y participación del centro en la comunidad, existencia de recursos y apoyos humanos, materiales y financieros, procesos de investigación participativos, asunción de nuevos roles y desarrollo profesional.
- características de las aulas: asunción de un currículo común para todos los alumnos, planificación colaborativa de la enseñanza, ampliación y desarrollo de destrezas en los profesores, uso de metodologías flexibles cooperativas, apertura del aula a los profesores de apoyo, relaciones auténticas en el aula con normas claras y actitud de compromiso y reflexión de los profesores.

La reflexión sobre los factores condicionantes del proceso de cambio e innovación han de ser llevados a efecto desde una conformación distribuida, colaborativa y participativa. El conjunto, la comunidad educativa, reflexiona sobre su propia práctica y ello implica desde su aportación mínima un proceso inacabado de mejora y progreso.

Toda vez percibidos algunos factores relevantes a considerar en la tarea innovadora en nuestros centros educativos sería importante destacar que los procesos de innovación no son puntualmente fruto de nuestro tiempo actual sino que han existido y estado presentes a lo largo de la historia en mayor o menor medida. Quizás ahora sean potencialmente más efectivos y atrayentes con la integración de las TICs en el proceso de enseñanza y aprendizaje y se inste en mayor medida a la atención sobre los resultados y la eficacia conseguidas una vez se han puesto en marcha recursos materiales y personales, modificaciones y reestructuraciones curriculares, transformación de estructuras y cambio de actitud y sensibilización para el sentimiento de grupo. Gairín, J. (2008:87-89) determina, de manera muy precisa, el estado actual de la innovación en nuestro contexto. Los puntos de análisis y sus realidades quedan determinados en:

1. *Gestión de la innovación desde el sistema educativo.*
2. *Demandas de asesoramiento.*
3. *Características significativas de los centros que innovan.*
4. *Condiciones para el inicio de la innovación.*
5. *Diseño y desarrollo de las innovaciones. Obstáculos y limitaciones.*
6. *Factores que inciden en el fracaso de las innovaciones.*
 - Excesiva regulación externa.

- Bajo grado de institucionalización.
- El profesorado elige el centro y no al revés.
- Acumulación de profesores inmovilistas.
- Escasez de recursos necesarios.
- Percepción limitada de los efectos positivos.
- Limitada formación.
- Escaso seguimiento y evaluación.
- Falta de flexibilidad personal.
- Liderazgo negativo o pasivo.
- Grupos sin voluntad de innovar.
- Falta de coordinación entre el personal.

7. *Cambios que comportan las innovaciones.*

- Los cambios estructurales son más fáciles que los de aula.
- Mejora de la confianza en la capacidad de cambio.
- Aumento del trabajo colaborativo.
- Formación de los profesionales.
- Unificación de criterios.
- Potenciar la reflexión sobre educación.

8. *Características de los proyectos que funcionan mejor.*

- Parten de necesidades concretas.
- Mejoran la coherencia del centro.
- Inciden en la enseñanza y en las estrategias docentes del profesorado.
- Implican a más profesores.
- Consideran las familias y entorno.
- Duran más tiempo y se consolidan.
- Coordinación del grupo de profesores.
- Orientación a problemas prácticos.
- Personas que quieren innovar, seguras de sí mismas y sin miedos.
- Seguimiento y evaluación de las realizaciones.
- Trabajo en red.

Después de esta descripción, aunque seguramente incompleta, se puede apreciar que la innovación queda generalmente delimitada por cada uno de estos componentes descritos avanzando hacia una verdadera comunidad de aprendizaje en la que el liderazgo se configura transformacional y distribuido y el conjunto llega a conformarse como algo más que la suma de las partes. Una comunidad de aprendizaje que se caracteriza por (Coll, 2001):

- la existencia de unos objetivos y valores compartidos entre todos los miembros de la institución.
- la existencia de un liderazgo compartido.

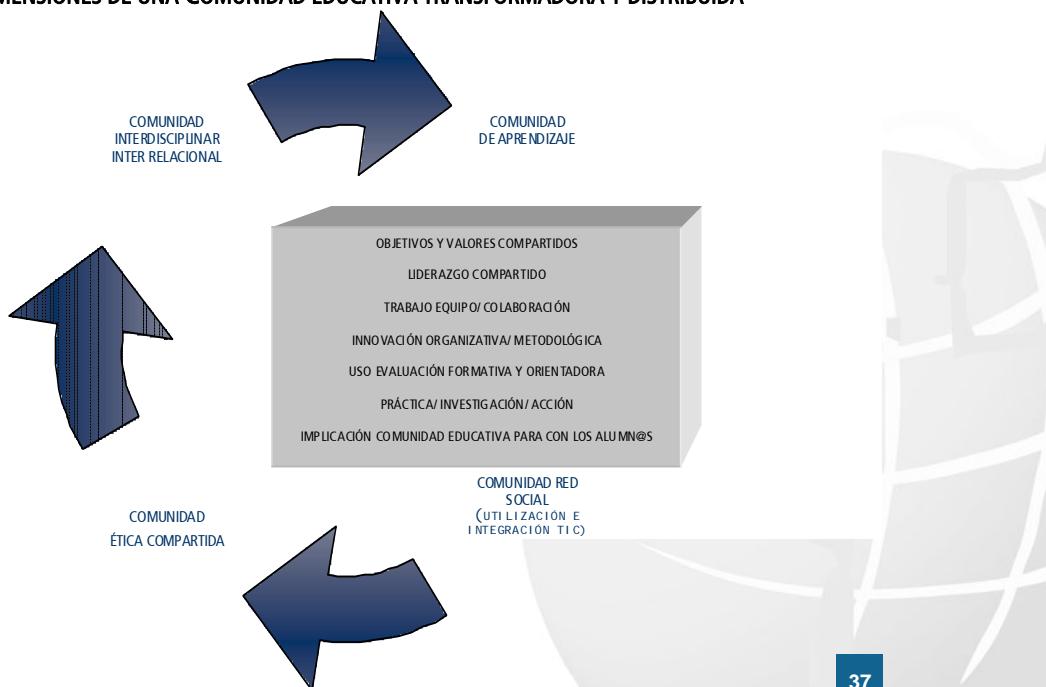
- el trabajo en equipo, la colaboración y el apoyo mutuo.
- nuevas formas de organización y agrupamiento del alumnado.
- nuevas formas de organización del currículo, fomentando la participación de los agentes sociales en su establecimiento.
- nuevas metodologías de enseñanza.
- la utilización de procedimientos y estrategias de evaluación formativa y orientadora.
- la articulación entre práctica/investigación/acción.
- la implicación de la comunidad educativa en el trabajo con los alumnos.

Así, la institución escolar actual ha de quedar definida por todas estas características que harán de ella un lugar de progreso optimizador y de mejora. Una organización comprometida con la construcción de conocimiento en la que todos y cada uno de sus miembros son válidos e importantes. Una estructura educativa que acaba con la jerarquía y apuesta por el logro colaborativo, el liderazgo compartido/distribuido, la participación e implicación coordinada en red, el uso de la tecnología para aprehender significativamente, y todo ello en un marco necesariamente interdisciplinar que no se limite curricularmente y aparezca reflejo y constatable desde el propio interés y devenir de la comunidad en la que está inmerso. Y todo ello, necesariamente, con el apoyo de un marco ético fortalecido desde la propia individualidad y proyectado hacia el grupo. Gairín, J. (2008:122-123) llega a afirmar:

"Recuperar el sentido ético de las organizaciones o que prevalezcan las reglas sobre el contenido nos parece por tanto fundamental a la hora de concretar y desarrollar los planteamientos relacionados con el trabajo colaborativo del profesorado. Esta reivindicación de los por qué sobre el qué hacemos supone también una vuelta a la dimensión humana de las organizaciones y con ello a la consideración de las personas (con sus sentimientos, actitudes, intereses y perversiones) como parte activa y directa de su éxito, incluyendo tanto preocupaciones externas (condiciones de trabajo) como procesos internos (las personas como totalidad)"

El gráfico siguiente refleja el influjo de este proceso:

FIGURA 1. DIMENSIONES DE UNA COMUNIDAD EDUCATIVA TRANSFORMADORA Y DISTRIBUIDA



2. LIDERAZGO DISTRIBUIDO. UNA CONCEPCIÓN INNOVADORA PARA APREHENDER LA RED

En definitiva, los procesos de innovación educativa han de pretender en última instancia la mejora de los rendimientos de los estudiantes. Así, la organización educativa justifica su organización y por ende los procesos de innovación para conseguir mejores resultados cualitativos y cuantitativos que repercutan siempre en su alumnado. Silns y Mulford (2002) así lo afirman, matizando linealidad efectiva en resultados de los alumnos/as y centros con liderazgo compartido distribuido. No olvidemos esta idea y su trascendencia.

También hemos de considerar que las tareas de innovación no son procesos fáciles, más bien al contrario, encontrando resistencias manifiestas al cambio por parte del profesorado y otras circunstancias afines que limitan el proceso innovador. Además de esta complejidad manifiesta los centros de difícil desempeño situados en zonas marginales, con características muy particulares, conllevan aún mayor problemática.

Sin embargo, es posible constatar la posibilidad, pese a las circunstancias, de mejorar a través del proceso innovador y el ejercicio de un liderazgo distribuido que transforme a la organización desde la base, en una implicación eminentemente práctica de toda la Comunidad. Efectivamente, estas soluciones no conllevan inmediatez en la mejora pero sí han de constituirse como un proyecto inacabado de la colectividad enREDada en base a un liderazgo distribuido, aceptado y compartido por todos/as y que ha de suponer un nuevo estado de la mente.

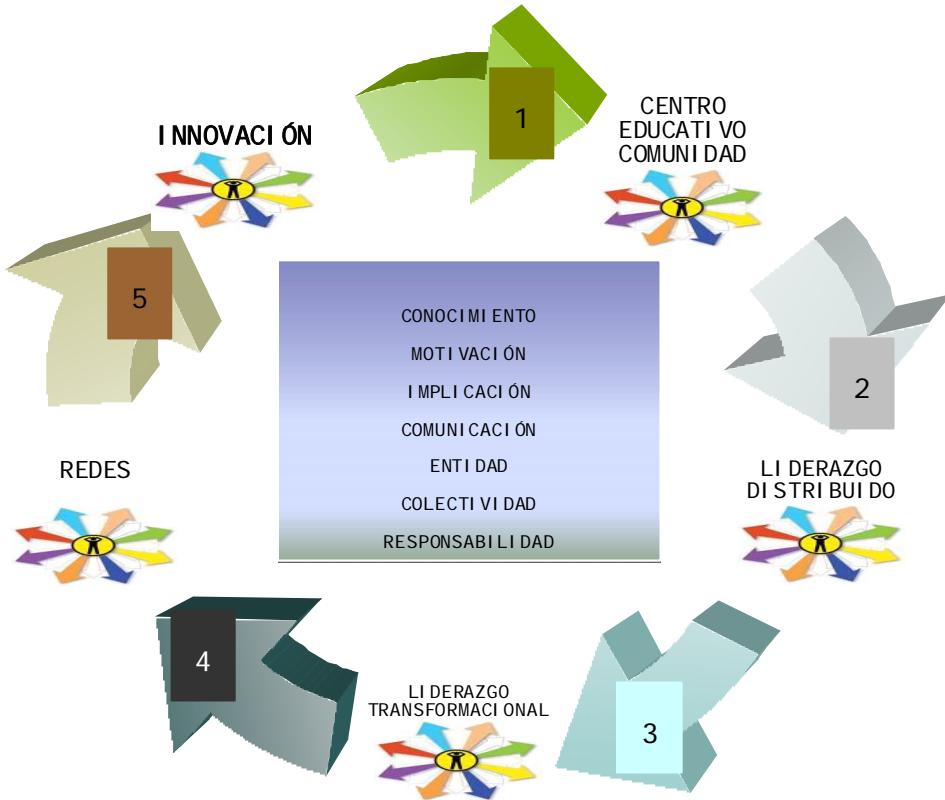
De este modo, compartir el liderazgo ha de significar que las decisiones no son tomadas sólo por una persona, el Director, o por un equipo, Equipo Directivo, sino por toda la Comunidad. La capacidad de ser líder en un cierto momento del proceso constata implicación y motivación potenciando la transformación en red que sugiere el proyecto innovador y de este modo constituir y afirmar una creencia, un deseo y un reto de concepción diferencial de la organización y sus relaciones para con la Comunidad. No obstante, idealizar este proceso no es fácil; encontramos problemas en la planificación horaria para las reuniones, sobrecarga de funciones y tareas, tensiones derivadas y desequilibrios emocionales, problemas con recursos, ratio elevada, ... Aún así más allá de estas restricciones hemos de valorar los aspectos positivos del proceso y valorar las posibles ayudas que la introducción de las TICs en el organigrama educativo, desde el plano docente, gestión y humano, pueden generar. Las redes en Internet o no, compartidas y distribuidas, aceptadas desde esta concepción, son un buen ejemplo de cómo equilibrar las problemáticas que puedan sucederse.

Marcelo, C. (2008:515-517) establece una serie de cuestiones y requisitos a cumplir para llevar a cabo eficientemente los proyectos innovadores:

1. Contar con los recursos didácticos necesarios. Los principales recursos empleados en los proyectos de innovación son libros y materiales elaborados por los propios docentes. Las nuevas tecnologías también van siendo cada vez más utilizadas, junto a elementos como fotografías, vídeos y otros materiales manipulativos.
2. Distribuir las tareas y cumplir con las mismas. Normalmente son asignadas voluntariamente y en función de la especialidad y conocimientos de cada uno. Suelen consistir en la búsqueda de información y documentación, el desarrollo de aspectos didácticos, la revisión y evaluación del proceso de desarrollo del proyecto y la implantación de aspectos organizativos y de coordinación dentro del propio centro.

3. Reunirse con frecuencia. Esta frecuencia no suele ser un dato generalizable en los centros analizados, y se establece entre una vez a la semana, una vez cada quince días o una vez al mes. Casos extremos como varias veces por semana o únicamente una vez al trimestre son muy pocos frecuentes.
4. Asumir algunos miembros tareas de coordinación. Suele asumir esta función uno de los miembros del proyecto, y normalmente permanece a lo largo del mismo.
5. Establecer un funcionamiento interno basado en ciertas normas y reglas. La normativa versa principalmente sobre: las tareas a realizar, la temporalización del proyecto, la periodicidad de las reuniones y la coordinación y funcionamiento interno del grupo.
6. Contar con espacios adecuados. Las reuniones suelen tener lugar en la sala de profesores, mientras que el aula o taller sirven para la realización de experiencias didácticas y la ubicación de los materiales.
7. Distribuir el tiempo de forma óptima y productiva. La mayoría de los proyectos suelen dedicar menos de dos horas por semana dentro, normalmente, del horario lectivo, tanto al trabajo con los alumnos como a la tarea individual del profesorado. Puede hacerse en grupos pequeños o con todos. Este tiempo es considerado por la mayoría como muy productivo.
8. Contar con una dotación económica. La cual se dirige principalmente a la adquisición de material fungible y de libros y otros materiales escritos.
9. Recibir asesoramiento. El profesorado y los centros que innovan opinan que los apoyos y el asesoramiento externo que reciben no son suficientes. Piensan que la comunicación entre las diferentes instituciones administrativas tampoco es adecuada, y sienten que faltan redes de formación en intercambio de experiencias. La intervención de la Inspección Educativa en los proyectos de innovación de los centros es casi inexistente. Tienen una función "fiscalizadora", consistente en comprobar que todo marcha según la legislación vigente. Son principalmente los asesores de los Centros de Formación del Profesorado los que actúan como asesores de los proyectos de innovación. A pesar de afirmar los docentes que son pocas las ocasiones en las que se recibe asesoramiento (de una a tres ocasiones en la mayoría de los casos), suelen estar satisfechos con el asesoramiento recibido, aunque éste es más técnico que pedagógico. Entre las capacidades del asesor más valoradas se encuentran las relaciones interpersonales y la disponibilidad.
10. Realizar una evaluación continua. La revisión y evaluación del proyecto se lleva a cabo normalmente en una reunión de la totalidad de los miembros del grupo. No es habitual que lo haga un grupo de docentes junto con un asesor externo o un miembro ajeno al grupo de trabajo. Como consecuencia de esta evaluación se pueden modificar aspectos organizativos, metodológicos, formativos y temáticos. En muy pocas ocasiones esta evaluación es formalizada y sistemática. En algunos casos se realiza una evaluación post-proyecto, ejecutada por personas que utilizan materiales creados en el proyecto, aportando propuestas de mejora. A pesar de todo ello es importante concluir que falta cultura evaluadora en los centros.

FIGURA 2. SENTIDO Y DIRECCIONALIDAD DE LOS PROCESOS INNOVADORES



Esto nos lleva a considerar, una vez más, que la innovación se encuentra muy dependiente de un ejercicio eficiente de liderazgo distribuido y compartido. Waite, D. (2008:30) afirma la necesidad de un liderazgo distribuido más cuando se habla de las organizaciones como jaulas de hierro que limitan más que construyen. Parece observarse la organización educativa como un espacio que coarta procesos de innovación y permanece en el tiempo con sus estructuras definitorias estancas desde posicionamiento conservadores y sin empeño en nuevas formas que construyan, relacionen, se manifiesten polivalentes, aúnen, etc. Un lugar que frena, que impide desarrollar todo nuestro potencial, que evoluciona al margen de la sociedad. Y todo ello, sin embargo y a pesar de todo, como bien indica el propio Waite, D. (2008: 33) a pesar de que la teoría del caos, los sistemas autoorganizados, la teoría de los enjambres y la teoría de juegos sugieren que existen otras formas más convenientes y satisfactorias de organizar nuestro faceta profesional. Habría que plantearse muy en serio cómo planificar la secuencia de desarrollo organizacional de la institución escolar puesto que son las estructuras quienes influyen y condicionan nuestro devenir y acciones consecuentes y justifican, en definitiva, quiénes somos y hacia dónde nos dirigimos. Es la institución escolar quién estructuralmente circunscribe las acciones y el sentido del quehacer del individuo.

Así, parece interesante recurrir desde el organigrama funcional de la institución educativa al trabajo organizativo en red, a imagen y semejanza de cómo se lleva a cabo en el marco social globalizado, al margen de posibles y específicas características de adaptación precisas.

Un establecimiento fluido de relaciones sociales necesario que promueve el hecho de compartir y que permite a las personas organizarse de manera abierta y libre, sin costes extraordinarios y todo ello desde una facilidad de uso impensable en otro tiempo y girando en torno a temáticas diversas específicas. Shirky (2008) habla de compartir, cooperar y actuar colectivamente como actividades prioritarias a desarrollar desde lo más fácil a lo más complejo y desde lo menos participativo a lo más. Observamos pues como la red social puede también quedar inmersa dentro del organigrama educativo y plasmarlo de la misma plasticidad y riqueza. La clave puede estar en el establecimiento de un eficiente liderazgo distribuido para llevar a la colectividad a la búsqueda de fines comunes efectuando un proceso cooperativo nodal en la que cada una de sus partes es componente firme del todo y trascendente por igual.

De este modo, las relaciones entre las personas de una organización han de ser cuidadas extremadamente. Waite, D. (2008:49) incide en esta idea cuando afirma que los administradores y otros altos cargos en los colegios deberían cuidar las relaciones dentro de su propia institución para prestar atención a las disfuncionalidades y mejorarlas. Los humanos somos sociales y, tal como he intentado demostrar, el aprendizaje es social pero también relacional. Las relaciones sanas no solamente fomentan el aprendizaje y el crecimiento, sino que constituyen la base de los vínculos entre los estudiantes, sus profesores y la escuela. Las relaciones sanas fortalecen los vínculos entre el personal. Un personal en armonía y unido contribuye a crear un entorno de aprendizaje positivo, y un entorno de aprendizaje positivo es una forma organizativa que presenta pocas limitaciones, si es que tiene alguna.

Si las redes sociales y su estructura organizativa funciona en el mundo global por qué no podría hacerlo en nuestros centros educativos; por qué no puede desplegarse un liderazgo distribuido que responsabilice a cada uno de los componentes humanos y se configure una estructura nodal que relacione y potencie ideas, que desarrolle de manera aunada y simplifique esfuerzos y costes, que establezca relaciones de calidad y humanizantes, que responsabilice desde la comprensión y ejecución partícipe para con el grupo y que construya de manera compartida un conocimiento reflexivo conjunto, liberal, innovador e integrador y con proyección de futuro.

En este sentido, son ya diversos los autores y las teorías que apuestan por una dirección escolar compartida y un ejercicio del liderazgo distribuido (Hopkins y otros, 1994; Harris, 2004; Timperley, 2005; Hopkins y Harris, 1997; West y otros, 2000).

3. REDES SOCIALES Y GESTIÓN DISTRIBUIDA PARA LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

De este modo, la articulación del potencial de las redes sociales mediante el software social, con la sindicación de contenidos mediante el RSS, constituye una de las más interesantes y prometedores perspectivas para convertir a la Red en un sistema de conocimiento compartido y no sólo en un almacén de datos. La construcción social del conocimiento pasa por dotar de valor semántico a la información mediante el etiquetado social y filtrándola mediante redes de confianza. El establecimiento de relaciones a distancia entre desconocidos para realizar cualquier tipo de transacción, mercantil o informativa por ejemplo, se basa en el acuerdo acerca del modo en que se verifica la reputación de las partes. La identidad es importante en el mundo digital (Orihuela, J. L., 2005)

Las redes sociales pues, se conforman con individuos y sus relaciones. Relaciones en última instancia de calidad y que dan sentido a las dinámicas de trabajo conjunto que se establecen. Así, aparecen en la red

Internet es una multitud de espacios que se configuran en torno a una estructura relacional nodal entre sus miembros y todo ello gracias a una temática de interés (imágenes, vídeos, aficiones, producción científica,...) que los une en última instancia. Desde luego podemos hablar de conexiones puesto que aunque las relaciones no sean en muchas ocasiones directas si lo están en todo momento de manera indirecta.

La estructura metodológica de funcionamiento nos hace reflexionar sobre las implicaciones que pueden trasladarse al ámbito educativo de manera directa o tomadas parceladamente según los intereses. Sobre todo, la aplicación de sus principios y el fondo de su creación que es definitiva la base de su supervivencia en Internet.

Hemos de comprender e imaginar las posibilidades de acción y desarrollo del conocimiento que algún vínculo en común con ciertas personas que a su vez mantienen relación con otras y éstas a su vez se enlazan a otras entidades o grupos y así sucesivamente puede promoverse. Esta forma de trabajo, de planificación de la organización y funcionamiento de la institución educativa, puede ser el principio de la innovación, que no sin más se presenta sino que pretende modificaciones profundas para optimizar todos los procesos.

En definitiva, lo que promueven y ejecutan las redes sociales es la materialización de los vínculos entre miembros para constituir una gran red en la que cada uno de sus componentes integrantes se encuentra de alguna forma vinculado con la totalidad de los otros integrantes.

Un ejemplo claro lo podemos encontrar en la red *Innova* (http://innova.usal.es/index.php?category=Generalistas&dk_sid=ba82d69a72e38d17e660d8b35a19df4c) como exposición de los principios de trabajo en red. En él se nos ofrece un trabajo recopilatorio importante de redes educativas aunque aún sin finalizar. A modo de ejemplo, podemos destacar:

- **ACCIÓN EDUCATIVA.** Diego Hernández
- **ADEME.** Rodrigo Juan García Gómez
- **APOYOLATINO SIERRA MADRID.** Germán Hidalgo
- **APRENDER A CONVIVIR JUNTOS EN PAZ: EDUCANDO LA PERSONALIDAD DEL NIÑO Y SUS VALORES DESDE LA PRIMERA INFANCIA.** Elvira Sánchez Igual
- **APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO.** Antoni Ballester Vallori
- **ASOC. DE DESARROLLO LOCAL, TURISMO, CULTURA, PATRIMONIO, ARTESANÍA Y MEDIO AMBIENTE.** M^a de las Mercedes Izquierdo
- **ASOCIACIÓN ALANNA.** Chelo Álvarez
- **ASOCIACIÓN LA CADENA SOLIDARIA DEL TRABAJO.** Eduardo Sananda
- **ASOCIACIÓN LEVANTINA AYUDA E INVESTIGACIÓN TRASTORNOS DE PERSONALIDAD.** Gestor ALAI-TP
- **ASOCIACIÓN MADRILEÑA DE ORIENTACIÓN Y PSICOPEDAGOGÍA (AMOP).** Víctor José Cuevas
- **ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO Y COOPERACIÓN CON IBEROAMÉRICA DESDE ESPAÑA.** Johanna Valencia
- **ASSOCIACIÒ DE MESTRES ROSA SENSAT.** Pérez Sánchez Lourdes
- **ATLÁNTIDA.** Rodrigo Juan García Gómez

- AULAMUNDO. Ángel Raúl Hernández Hernández
- Bibliotecas Escolares de Galicia Administrador
- CAMPUS VIRTUALA Imudena Armenta Deu
- CEA GRANADA Federico Velázquez

4. CONCLUSIONES DERIVADAS DE LA GESTIÓN NODAL

En la estructura formal de apoyo al profesorado debe aparecer un marco estructural de trabajo y colaboración con un carácter menos riguroso aunque no por ello igual de efectivo. Han de aparecer estructuras que se configuren desde la voluntad entusiasta de mejorar e innovar conjuntamente y enlazar y atraer al conjunto de la comunidad hacia un proyecto compartido de trabajo educativo que potencie transversalmente todos los valores propios de la comunidad. Y precisamente aquí, las TICs y concretamente las herramientas web 2.0., como hemos podido observar, pueden configurar un espacio de ayuda y capacitar a los elementos humanos al establecimiento de un discurso realmente entrelazado y positivo que pretende en última instancia aportar a la Comunidad y consecuentemente mejorar el Centro Educativo.

A pesar de todo, Domingo Segovia, J. (2008:384) matiza:

"para el apoyo mutuo, el asesoramiento y la colaboración formal e informal ya no valen modelos-tipo, sino que hay que negociar, contextualizar y situarse en las certezas, posibilidades y realidades de cada clase y centro, pero sin perder el norte. En éste ámbito está surgiendo una nueva organización en red, capaz de crear nexos entre las estructuras formales de interrelación y las informales o micropolíticas...No es un proceso exento de dificultad y conflicto. En él inciden también ciertos flujos de intereses, rutinas, presiones profesionales, culturales y ambientales que despliegan sombras difíciles de disipar y que pueden marcar estos últimos nudos de la red con estructuras de poder o de mercado (dependencia, clientelismo, dependencia, inducción encubierta, formalismos vacíos de contenido, etc.) Todo ello puede frenar las posibilidades de llegar a verdaderas asociaciones mutuas con estructuras, dinámicas y fines solidarios y profesionales".

Se puede observar que un proceso innovador como la inclusión del formato de trabajo en red social en un centro educativo supone cierta complejidad para enlazar relationalmente cada una de las piezas del puzzle organizativo por lo que han de considerarse ciertas pautas de actuación definidas que orienten en dicha tarea y sirvan como proceso de reflexión y análisis previo. Éste mismo autor (2008:385) sugiere alcanzar un acuerdo básico en cuestiones como:

1. Exista suficiente cobertura institucional para ofrecer la capacitación necesaria que garantice la calidad y la equidad en educación.
2. La red de apoyo a la escuela se encuentre suficientemente estructurada, cercana y fortalecida como para ofrecer un apoyo integrado, realista y útil frente al desconcierto, solapamiento y desarticulación actuales.
3. Sea posible una red de plataformas alternativas de promoción e intercambio de conocimiento pedagógico, de experimentación de nuevas ideas, de motores de innovación y transformación.
4. Coexistan ambos procedimientos de manera lo suficientemente independiente como para no subordinarse, y lo suficientemente interconectados como para no ignorarse, confundirse ni solaparse.

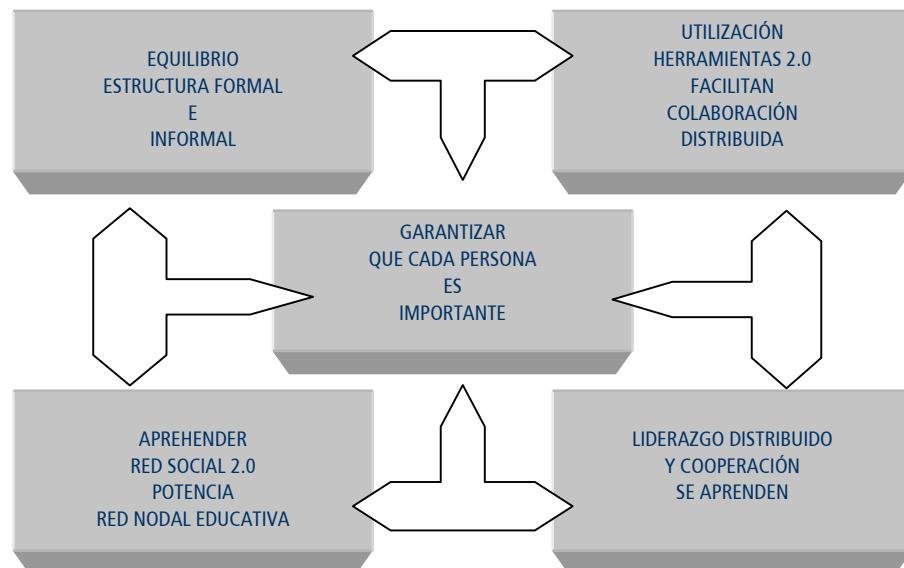
5. Todo debe quedar al servicio de un interesante proyecto educativo de comunidad que permita un buen aprendizaje para todos.

Por tanto, y a la luz de los datos aquí ofrecidos, se puede concluir que:

1. A pesar del celularismo reinante en la organización educativa pasada y, aunque en menor medida presente, con estructuras mayoritariamente formales cerradas a la flexibilidad innovadora en muchas ocasiones, aparecen vínculos de carácter informal que con ayuda de las TICs promueven el trabajo colaborativo compartido y distribuido en red. La búsqueda de equilibrio entre unas formas y otras estableciendo una visión aunada e integradora de ellas ha de servir a la promoción de la mejora de los Centros educativos desde la participación real de la Comunidad gracias en gran parte a las posibilidades que la red Internet en particular y las TICs en general ofrecen.
2. El proceso de alfabetización docente ha de suponer entre otros aspectos la utilización de herramientas 2.0 con carácter social y participativo que proyecten sus virtudes en los Centros educativos. El proceso de enseñanza-aprendizaje compartido, integrador, distribuido y colaborativo desarrollado desde las Facultades ha de significar una proyección real futura en la programación de aula integrando eficientemente recursos del marco social y comunitario en los Centros educativos y al mismo tiempo estableciendo cauces bidireccionales significativos de mejora.
3. A pesar de las dificultades obvias que los trabajos de desarrollo cooperativo pueden suponer se precisa un cambio de actitud que puede ser facilitado con la justificación de la sencillez de uso de las herramientas web 2.0 y el atractivo generalizado que los componentes de las mismas ofrecen. Necesitamos repensar el proceso de enseñanza-aprendizaje y concebir que la escritura lineal haya dejado paso al hipertexto. Los enlaces y vínculos ofertan polivalentemente una direccionalidad para cada caso y/o circunstancia pero con un componente común que se dirige permanentemente a proyectos nodales con sentido social.
4. El liderazgo debe concebirse distribuido y así debe ser ejecutado por el líder. La organización transformacional es y debe ser compartida por sus elementos constituyentes, integradora para con todos y eficiente desde la participación responsable y conjunta. Apelar a la motivación puede suponer ofrecer una tarea a quién nunca lo esperó. La innovación educativa ha de ser globalmente comunitaria y olvidar parceladamente a sus elementos nos condena al fracaso.
5. Aprender a colaborar también se aprende. Prestemos atención a nuestras propias didácticas y el uso que hacemos de ellas. Quizás seguimos hablando de colaboración y aún no participamos de la red ni física ni mentalmente.
6. Garantizar que cada alumn@ es importante. Solemos olvidar la capacidad que los propios alumn@s manifiestan a la hora del proceso innovador. Hablamos de personas (aprendizaje social) no ya de proyectos o métodos concretos de actuación. El otorgamiento de capacidad al personal humano y específicamente al alumnado podría superar las expectativas y previsiones más inesperadas. Debemos de promocionar y promover en mayor medida el sentido de la responsabilidad para que los cambios tengan lugar y transformen la organización de manera efectiva.

De esta forma, y a modo de conclusión, se ofrece en el siguiente gráfico los supuestos necesarios para un liderazgo transformacional necesario para un entorno 2.0.

FIGURA 3. SUPUESTOS PARA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DISTRIBUIDO EN EL ENTORNO 2.0.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, M. D., Flores, A. y Porlán, R. (2001). *Redes de maestros. Una alternativa para la transformación escolar*. Sevilla: Diada.

Coll, C. (2001). Las comunidades de aprendizaje y el futuro de la educación. El punto de vista del Forum Universal de las Culturas. *Simposio Internacional sobre Comunidades de aprendizaje*. Barcelona: 5-6 octubre (documento policopiado).

Domingo Segovia, J. (2008). Redes de centros y de profesores: alternativa necesaria de promoción y difusión del conocimiento pedagógico, en *Organizaciones educativas al servicio de la Sociedad*. Gairín, J. y Antúnez, S. (coords.). Barcelona: Wolters Kluwer.

Gairín, J. (2008). Retos y perspectivas de innovación en los centros educativos, en *Organizaciones educativas al servicio de la Sociedad*. Gairín, J. y Antúnez, S. (coords.) Barcelona: Wolters Kluwer.

Lieberman, A. (2008). Aprender en red. *Cuadernos de Pedagogía*, 375, pp. 83-87.

Lorenzo Delgado, M. (2006). *La gestión en los centros educativos*. Tarragona: Universidad Rovira i Virgili.

Lorenzo Delgado, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 232.

Marcelo, C. (2008). Estudio sobre la innovación educativa en España. En: Gairín, J. y Antúnez, S. (coords.). *Organizaciones educativas al servicio de la Sociedad*. Barcelona: Wolters Kluwer.

Orihuela, J.L. (2005). Apuntes sobre redes sociales. (<http://www.ecuaderno.com/2005/07/19/apuntes-sobre-redes-sociales/> (14/01/09)

Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: The power of Organizing without Organizations*. Nueva York: The Penguin Press.

Silos, H. y Mulford, B. (2002). *Leadership and School Results. Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Países Bajos: Kluwer Press.

VV.AA. (2002). Comunidades de aprendizaje. *Cuadernos de Pedagogía*, 316, pp. 39-67.

VV.AA. (2001). Encuentro profesional y redes de formación. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 5(1).

Waite, D. (2008). Las limitaciones de nuestras formas organizativas, en Organizaciones educativas al servicio de la Sociedad. Gairín, J. y Antúnez, S. (coords.) Barcelona: Wolters Kluwer.

Weber, M. (1958). *The protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. T. Parsons (trad.) Nueva York: Scribner.