

[R E S E Ñ A]

Redes de líderes educativos. Herramientas para la colaboración

Networks of educational leaders. Tools for collaboration

Leydi Gabriela Achach Sonda



Cuadra Charme, G., Garay Oñate, S., Hevia Gómez, H., y Malero Pinto, D. (eds.) (2019). *Redes de líderes educativos. Herramientas para la colaboración*. Santiago de Chile: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo. ISBN: 978-956-314-456-7. Recuperado de: <https://liderazgoeducativo.udp.cl/libros/redes-de-lideres-educativos-herramientas-para-la-colaboracion/>.

Recibido: marzo 23 de 2020 | Aprobado: septiembre 28 de 2020 | Publicado: septiembre 30 de 2020

DOI: https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v11i0.867

Redes de líderes educativos. Herramientas para la colaboración fue elaborado por el Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE), institución ubicada en Chile que trabaja en conjunto con el Ministerio de Educación de dicho país. Este centro se dedica principalmente a generar y difundir conocimiento para el desarrollo profesional de actores educativos, como docentes, directores y administradores, y así alcanzar la mejora de la calidad educativa. Entre sus acciones más destacadas se encuentra el fortalecimiento de las habilidades docentes a través de la transferencia de prácticas exitosas en cuestión de liderazgo, abordadas dentro de redes de aprendizaje. Uno de sus alcances es la proporción de recursos educativos y materiales al Ministerio de Educación de Chile para incrementar y mejorar las políticas sobre el liderazgo escolar del país.

A partir del 2016, el CEDLE ha publicado una serie de libros que contienen reflexiones basadas en estudios que hacen referencia al liderazgo escolar; dichas obras reúnen a investigadores expertos como Antonio Bolívar, Tony Bush y Michael Fullan, quienes a partir de su conocimiento sobre el tema contribuyen para profundizar algunas cuestiones relevantes. El primero de estos libros lleva por nombre *Liderazgo educativo en la escuela. Nueve miradas* (2016), en el cual se destaca la participación de nueve investigadores que conjuntamente presentan un panorama de las características del liderazgo desde diferentes perspectivas conceptuales y contextuales. Asimismo este libro es un parteaguas del concepto de liderazgo en Latinoamérica, ya que brinda referentes básicos para quienes recientemente se han interesado en abordar esta problemática.

El segundo libro de la serie lleva el título de *Mejoramiento y liderazgo en la escuela: once miradas* (Weinstein y Muñoz, 2017) y es una compilación de los análisis realizados por once expertos en el tema. A diferencia del anterior, esta obra advierte los avances de la investigación en cuanto al impacto del liderazgo educativo en el progreso de la calidad escolar. Por su parte, los autores del tercer libro de la serie *Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas* (Weinstein y Muñoz, 2018) plantean que no es suficiente con las investigaciones que confirman la existencia del liderazgo ni con aquellas que buscan caracterizar los tipos de liderazgo, sino que en el escrito se abordan aspectos sobre la formación de los directivos escolares en diferentes países y aporta diversas estrategias y procedimientos para lograr exitosamente la instrucción de estos actores.

Un común denominador semántico que se aprecia entre los libros hace alusión a términos como: trabajo colaborativo, compartir experiencias, prácticas exitosas, realizar acciones de mejora, entre otros; por ello, Cuadra, Garay, Hevia y Malero (2019)

Leydi Gabriela Achach Sonda. Universidad Autónoma de Yucatán, México. Es estudiante de la maestría en Investigación Educativa de la Facultad de Educación y cuenta con una licenciatura en Educación Primaria. Actualmente cuenta con el perfil idóneo, nivel A para docentes frente a grupo de nivel primaria del Sistema Nacional del Registro Profesional Docente. Ha participado en el Congreso Nacional de Investigación Educativa del COMIE y el Congreso Nacional de Investigación Sobre Educación Normal, con diferentes reportes de investigación. Correo electrónico: gabyachach.sonda@gmail.com. ID: <https://orcid.org/0000-0001-7938-1122>.

han considerado pertinente abordar el trabajo en redes; esta modalidad permite a los participantes entablar relaciones con sus pares para intercambiar conocimiento acerca de sus diferentes realidades, comunicarse las acciones que han tenido éxito o fracaso en sus respectivas instituciones escolares y plantear nuevas formas de realizar su práctica docente que les ayude a contribuir con uno de los objetivos educativos: la mejora de la calidad de los aprendizajes y formación integral de los estudiantes de cualquier nivel. Esto es consistente con otros autores como Godlesky (2018), que han investigado y confirmado que los docentes que participan en estas modalidades de trabajo tienden a sentirse e identificarse como líderes educativos en sus escuelas.

Este libro se conforma de dos partes; en la primera se encuentra una síntesis conceptual de lo que es el trabajo en redes: los fundamentos y el enfoque teórico, sus principales características, el trabajo colaborativo, los roles dentro de una, las condiciones necesarias para crearla, el proceso, los obstáculos y su efectividad. En la segunda los autores presentan de manera didáctica algunas sugerencias para guiar la tarea de quienes las dirigen o deseen dirigir las. Un aspecto sobresaliente es que en todo momento se presentan testimonios de docentes y directivos que han experimentado esta modalidad de aprendizaje profesional, lo cual permite que la lectura sea amena.

Redes para líderes educativos. Herramientas para la colaboración es recomendable para aquellos directores, docentes y administradores que desean iniciar la práctica de trabajo en redes, así como para quienes ya las realizan. Esta obra pretende:

Proporcionar descripciones y explicaciones conceptuales de las redes [...] que permitan tomar mejores decisiones sobre su organización [...] orientar la implementación para ejercer su rol de coordinadores o articuladores [...] así como sugerencias de líneas de trabajo, posibilidades de profundización y actividades que se pueden utilizar en las reuniones [Cuadra, Garay, Hevia y Malero, 2019, p. 10].

Al revisar el contenido del libro se confirma que esta finalidad sí se cumple, ya que si bien la obra es en parte una referencia conceptual sobre la temática, los autores también retoman de Díaz-Gibson, Cívís y Longás (2013) la importancia de hacer un auténtico trabajo en redes y los beneficios que se obtienen. Sin embargo no se limitan a ello, ofrecen una guía práctica acerca de qué estrategias poner en marcha, cómo realizarlas, cuáles son las características que se deben observar y, sobre todo, cómo y cuál es el procedimiento por seguir. Ellos aseguran que este proceso va más allá de asistir a las reuniones y recibir información nueva; más bien consiste en reflexionar profundamente lo aprendido para aplicarlo en sus propias escuelas. Cuadra, Garay, Hevia y Malero (2019) presentan una propuesta general con las estrategias y metodologías pertinentes para lograr que la implementación de esta herramienta colaborativa tenga resultados valiosos en las comunidades educativas.

En México y otros países como Estados Unidos es más común escuchar o leer el término de “comunidad profesional de aprendizaje” (CPA) que el de “redes”; a pro-

pósito de ello, Cuadra, Garay, Hevia y Malero (2019) aclaran que ambas modalidades de trabajo –CPA y redes– tienen similitudes: la colaboración, la visión compartida, el liderazgo distribuido, el compromiso, la participación activa de los docentes y directivos, el proceso de aprendizaje y la búsqueda de la mejora de la práctica y de los resultados y calidad de la educación son algunas de las características en las que se asemejan ambas variantes. Esta aportación del libro es significativa, pues deja claro que las estrategias que se proponen para trabajar en redes, contenidas en el libro, también resultan útiles para conformar las CPA.

Particularmente este libro resulta relevante en el contexto del sistema educativo mexicano (SEM) por sus antecedentes de esta modalidad de trabajo. A partir del 2018 la Secretaría de Educación Pública (SEP) decidió realizar una sesión del Consejo Técnico Escolar (CTE) en la que dos escuelas de la misma zona y del mismo nivel educativo en todos los estados de la república se reunieron para intercambiar sus experiencias de práctica docente. Desde ese momento se ha continuado el fomento de este ejercicio, y en el 2019 por primera vez se congregaron maestros de diferentes niveles educativos: inicial, preescolar, primaria y secundaria, en la segunda sesión ordinaria de CTE, con la finalidad de constituir una comunidad profesional de aprendizaje en la que los docentes que la conforman reconocieran la continuidad del trayecto educativo de los estudiantes que asisten a sus escuelas.

Los autores del libro señalan que los participantes de las redes se reúnen de manera presencial más frecuentemente, sin embargo, gracias al avance tecnológico, dichas reuniones también pueden darse de manera semipresencial o bien en entornos completamente virtuales. Por lo tanto, esta aportación puede ser una estrategia que la SEP podría considerar para darle continuidad a estas comunidades profesionales de aprendizaje que se han conformado en todo el país.

Es un conocimiento comprobado que la colaboración y el apoyo que se generan entre los colegas de un centro son facilitadores para generar conocimiento y factores para la motivación (Ahumada, Améstica y Pino, 2017); no obstante, Cuadra, Garay, Hevia y Malero (2019) invitan a ir más allá del concepto limitado de colaboración en el que se recibe ayuda solo cuando se solicita. El tipo de colaboración que ellos proponen se enmarca en las siguientes premisas: iniciar con una indagación colaborativa, estar construida a partir de relaciones basadas en la confianza, buscar siempre el cambio y la innovación, adaptarse al entorno, recurrir a especialistas externos y basarse en evidencia. Desde esta perspectiva, es evidente que aún falta mucho por hacer para lograr un trabajo colaborativo efectivo.

Comparto con los autores la idea de que el trabajo en redes implica superar una serie de retos. Entre estos se encuentra cambiar el paradigma tradicional de jerarquía que ha predominado en muchos centros escolares y también en el sistema educativo de los países latinoamericanos. En este sentido, algunas investigaciones afirman que

en contextos escolares mexicanos persiste la idea de que el liderazgo se encuentra asociado a los directores y la gestión (Flores, Martínez y Figueroa, 2017), en otras palabras, el director como el único que toma decisiones, o bien, quien exclusivamente puede ejercer el liderazgo. Esta obra expone la necesidad de incorporar al docente a estas prácticas.

Otro reto es eliminar la creencia de que las tareas del director son únicamente las relacionadas con la gestión y la administración; se requiere comenzar a visualizarlo también como aquella persona que puede facilitar los procesos de aprendizaje, no solo de los alumnos, sino también de los profesores. Varios autores han afirmado que el apoyo que los docentes perciben de sus directores está directamente relacionado con la manera en la que estos se desempeñan en su trabajo (Angelle y DeHart, 2011; Jacques, Weber, Bosso, Olson y Basset, 2016; Kenjarski, 2015; Zinn, 1997). Cuando un director brinda oportunidades al docente, demuestra interés en lo que realiza, le permite tomar decisiones y le ofrece apoyo en su trabajo, los docentes se sienten más seguros y con la libertad de ejercer su liderazgo para obtener así mejores resultados en los estudiantes. Por ello es importante, como Cuadra, Garay, Hevia y Malero (2019) promueven, la horizontalidad en la que las relaciones de poder se basan en la igualdad y el equilibrio distribuido en lugar de imposiciones. Los autores de esta obra refieren que para alcanzar la horizontalidad se necesita de un compromiso y participación por parte de todos los integrantes, que cada actor cumpla con lo que le corresponde y que todos participen de manera activa en el consenso de acuerdos para la toma de decisiones.

En otras partes del mundo el concepto de “liderazgo” tiene diferentes significados, por ejemplo, en Estados Unidos es una política educativa que impacta directamente a los docentes y los propone como actores que realizan acciones dentro y fuera de sus aulas en pro de la mejora de la calidad de los estudiantes, trabajan en colaboración con sus pares, se preparan profesionalmente y orientan a sus compañeros. En este sentido, los autores de esta obra no profundizan tanto en el término de “liderazgo” como en la serie de libros que le preceden, sin embargo sí puntualizan algunas cuestiones fundamentales que dan pie a la evolución de este concepto en el contexto de Latinoamérica. Esta evolución se hace notable cuando los autores del texto afirman que el liderazgo no es sólo una lista de características personales que una persona llamada “líder” debe de poseer, advertencia que anteriormente ya había sido planteada por Angelle y DeHart (2011); de acuerdo con los autores de la obra, el liderazgo debe entenderse como un proceso realizado por diferentes personas de la escuela, incluyendo a administrativos y docentes, y que está vinculado con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y, por ende, con los resultados de la institución.

En conclusión, el libro reseñado cumple una doble función: la primera es contribuir al estado del conocimiento teórico acerca del trabajo en redes, mediante una

explicación referente al tema y los conceptos que se desprenden del mismo; también hace énfasis en aquellos aspectos que resultan significativos o complejos, un ejemplo de estos es el subtema sobre el trabajo colaborativo, el cual es abordado de manera profunda pues “es un sello distintivo de la cultura de red” (2019, p. 18). La aportación que se hace al campo del conocimiento es fundamental tanto para desarrolladores de políticas como para docentes y directores, ya que Cuadra, Garay, Hevia y Malero (2019) exponen los beneficios que se generan al realizar el trabajo en redes, sobre todo para los participantes: la formación continua de los profesores y directores, el cambio de disposición, la apertura al cambio, la participación y visibilidad de las escuelas rurales, entre otros; esta es una base para la toma de decisiones a favor de estas prácticas.

La segunda función es publicar y dejar a disposición herramientas de trabajo, estrategias y actividades para comprender, diseñar y poner en marcha el proceso de construcción de las redes y de esta manera apoyar a quienes deseen dirigirlos. Así mismo la metodología propuesta se describe de manera general para que los líderes tengan la libertad de ajustar su proceso de acuerdo con las necesidades propias de su contexto y sus integrantes. Por último, es importante señalar que un aspecto que sitúa al libro como una contribución significativa al campo del conocimiento es que la flexibilidad de sus propuestas permite que sea adaptable a entornos educativos de diferentes países.

REFERENCIAS

- Ahumada, L., Améstica, J. M., Pino-Yancovic, M., Lagos, A., y González, A. (2017). *Colaboración y aprendizaje en red para un mejoramiento sistémico*. Valparaíso, Chile: Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado de: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/colaboracion-y-aprendizaje-en-red-conceptos-claves-para-el-mejoramiento-sistemico/>.
- Angelle, P. S., y DeHart, C. A. (2011). Teacher perceptions of teacher leadership: Examining differences by experience, degree, and position. *NASSP Bulletin*, 95(2), 141-160. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0192636511415397>.
- Díaz-Gibson, J., Cívís Zaragoza, M., y Longás Mayayo, J. (2013). La gobernanza de redes socioeducativas: claves para una gestión exitosa. *Teoría de la Educación*, 25(2): 213-230. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/236877527_La_Gobernanza_de_Reddes_Socioeducativas_claves_para_una_gestion_exitosa.
- Flores-Lagos, K. P., Martínez-Martínez, S., y Figueroa-Castro, B. P. (2017, 20-24 de noviembre). *Prácticas de liderazgo docente en dos escuelas primarias públicas de Ensenada, B.C.* Ponencia presentada en XIV Congreso de Investigación Educativa. San Luis Potosí, México. Recuperado de: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2673.pdf>.
- Godlesky, L. E. (2018). *Examining the relationship between teacher leadership perception and professional learning community engagement* [Tesis de doctorado]. Rowan University, New Jersey, EUA. Recuperado de: <https://rdw.rowan.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3546&context=etd>.
- Jacques, C., Weber, G., Bosso, D., Olson, D., y Bassett, K. (2016). Great to influential. Teacher leader's roles in supporting instruction. *American Institutes for Research*. Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED577279.pdf>.

Kenjarski, M. (2015). *Defining teacher leadership: Elementary teachers' perceptions of teacher leadership and the conditions which influence its development* [Tesis de doctorado]. North Carolina State University, North Carolina, EUA. Recuperado de: <https://repository.lib.ncsu.edu/bitstream/handle/1840.16/10097/etd.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Zinn, L. (1997). Supports and barriers to teacher leadership: Reports of teacher leaders. Ponencia presentada en Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago, IL. Recuperado de: <https://eric.ed.gov/?id=ED408259>.

Cómo citar este artículo:

Achach Sonda, L. G. (2020). Redes de líderes educativos. Herramientas para la colaboración. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 11, e38. doi: https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v11i0.867.



Todos los contenidos de *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH* se publican bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional, y pueden ser usados gratuitamente para fines no comerciales, dando los créditos a los autores y a la revista, como lo establece la licencia.