

REDES DE COLABORACIÓN PROFESIONAL DOCENTE AL SERVICIO DEL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EDUCATIVO

Dr. Claudio Barrientos Piñeiro¹
Dr. José Manuel Perdomo Vázquez²
Dr. Oruam Cadex Marichal Guevara³
Dr. Cristian Céspedes Carreño⁴

1. INTRODUCCIÓN

A través de la presente comunicación se hace oportuno socializar conocimientos que ponen en valor de la presencia de las redes de colaboración profesional docente y su contribución al fortalecimiento de las competencias profesionales y los procesos educativos en todos sus niveles. Considerando la actual complejidad social, en un escenario de pospandemia, que ha impactado negativamente los sistemas educativos y sus procesos, se torna trascendental prestar atención preferencial y repensar los modelos y estrategias utilizadas para atender el desarrollo profesional docente continuo de los educadores, el impacto en su labor diaria en el aula, así como la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, toda vez que *este desarrollo profesional docente en América Latina ha tenido resultados mediocres, a pesar de que se le reconoce un papel clave en las reformas educativas* (Vaillant y Marcelo, 2015).

Todo lo anterior nos lleva a plantear responsablemente algunas reflexiones que refuerzan la idea del asignar un énfasis particular a la oportunidad que nos brinda relación virtuosa entre el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, la colaboración en redes de trabajo docente e institucionales, el liderazgo educativo, el aprendizaje significativo, la innovación y el desarrollo profesional y personal docente, los que en un escenario articulado, bien intencionado y permanente, reportarán indefectiblemente al desarrollo de una mejora continua,

¹ Fundación Investiga Chiloé, Chile.

² Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.

³ Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez", Cuba.

⁴ Universidad Andrés Bello, Chile

desde la calidad de las competencias profesionales docentes al servicio de una educación alineada con los desafíos y necesidades de la sociedad del siglo XXI.

2. LA LABOR PROFESIONAL DOCENTE EN RED

En una actual y asumida sociedad del conocimiento y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), pareciera ser que, por el propio ministerio del saber y el hacer, desde los fines y propósitos de lo educativo, se debiese estar inmersos indefectiblemente en una cultura de la interconectividad y del entramado comunicacional al servicio de los procesos educativos, no sólo desde las oportunidades que brindan los dispositivos y recursos tecnológicos para potenciar y mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, sino también desde una sintonía naturalizada y habitual dirigida al servicio del fortalecimiento del desarrollo profesional docente e institucional, potenciado a través de redes de colaboración profesional docente, sean estas mediadas o no por las TIC.

En este hilo de ideas, reflexionando sobre la actual realidad educativa que vivimos, creemos que es imperioso atender a los procesos de cambio en educación y las actuales acciones adaptativas, y con ello a la necesidad de transformación de los sistemas educativos latinoamericanos repensando las políticas de desarrollo profesional docente y los nuevos escenarios de colaboración entre profesores (Vaillant, 2016), y en lo posible, atendiendo a los principales lineamientos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en la Educación (ODS-4), emanados desde la Organización de Naciones Unidas (ONU), y la declaración de Incheón de 2015. En particular, en cuanto a los retos del siglo XXI en el contexto iberoamericano, para la UNESCO (2015) es:

necesario basarse en alianzas, marcos y mecanismos eficaces y eficientes existentes, así, como en otros nuevos creados para fomentar una colaboración, cooperación, coordinación y seguimiento regionales sólidos en lo que se refiere a la ejecución de la agenda de la educación (p. 60).

Desde aquí subyace la valía y pertinencia de conceptos que se presentan claves al momento de plantearse repertorios de acciones dirigidos a la formación docente en redes, que permitan la mejora de la labor profesional docente: generosidad con el saber y respeto por la diversidad y la diferencia.

Apostar por la colaboración y la investigación es el actual llamado que se requiere hacer a las comunidades profesionales docentes, ya que de acuerdo a los planteamientos de Calvo (2014), “las iniciativas que parecen tener más éxito, en América Latina, comparten el objetivo central de promover la colaboración para el aprendizaje docente” (p.7), instancias que permitirían compartir experiencias, generar conocimiento y estimular nuevas formas de pensar acerca de cómo responder a la diversidad del alumnado y cómo hacer que las escuelas sean más inclusivas (Ainscow, (2015); Ainscow et al, (2012); 2016; Miles y Ainscow, (2011), citado en Azorín, 2017), y por supuesto más eficaces.

La colaboración, por tanto, se debe concretizar en mallas relacionales de redes de alto nivel profesional, intra y extramuros, locales, regionales, nacionales e internacionales, que permitan

alcanzar más fácilmente los propios fines institucionales, y con ello avanzar conjuntamente hacia el logro de los ODS-4 de la ONU, en la cual se declara: Asegurar el acceso a condiciones de igualdad para todos los estudiantes; fortalecer las competencias técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento; eliminar las disparidades de género, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.

De este enfoque de trabajo dan cuenta algunas experiencias inter escolares en Inglaterra (Azorín, 2018), donde se destaca la necesidad de abrir fronteras para que cada vez sean más escuelas que trabajen en red, sin perjuicio de que aquello sea replicable en todas las instituciones educativas, independientemente del nivel de enseñanza que atienden, ya que hoy el desarrollo profesional docente implica interacción y colaboración entre pares (Vaillant, 2016).

En un actual contexto de alta complejidad social y educativa, y tanto desde el situado profesional e institucional, es cuando más se requiere que se desarrollen líderes educativos con sólidas convicciones y competencias profesionales a la altura de las actuales demandas sociales, quienes deben ser los llamados a asumir una actitud propositiva, activa, y que guíen sus acciones hacia la concreción de los grandes desafíos de la educación. De este modo, y en consonancia con Bush, (2008), *“los líderes deben enfrentar la creciente complejidad de los contextos escolares resultantes de los cambios tecnológicos, demográficos y relacionados con la globalización, y las demandas de mayores responsabilidades locales”* (p.13), y los docentes y directivos escolar juegan un rol fundamental, con el deber de responder eficientemente a las altas expectativas y requerimientos de nos imponen las grandes problemáticas de la actual sociedad.

Desde estas consideraciones, el fin mayúsculo de toda institución educativa será la promoción prioritaria de la mejora de la calidad de la enseñanza, a través de una fuerte cultura de inclusión educativa (comunidades de aprendizaje); una sólida formación de valores y de una sana convivencia escolar, fundada desde el respeto y la valoración por la diversidad; una inclusión tecnológica que permita desenvolvernos adecuada y responsablemente en la actual sociedad; una visión y aceptación de la multiculturalidad e interculturalidad; de la participación de padres en la vida escolar y la conformación de redes profesionales docentes.

Desde esta complejidad es entonces donde emerge la pregunta ¿Cómo enfrentar estos retos desde lo pedagógico y la gestión educativa?, y sin duda que, lo primero que debemos señalar es que, ante esto se alza el liderazgo educativo como el componente clave de las competencias profesionales para avanzar en la implementación, desarrollo y superación de las brechas existentes entre cada uno de los focos de formación educativa, lo anterior conciliado en la afirmación de que, *el liderazgo es influencia, movilización y transformación. Más precisamente el liderazgo en educación puede ofrecer dirección, inspiración y motivación dentro de las escuelas* (Hargreaves y Shirley, 2012). Por tanto, y en línea con lo planteado en la Declaración de Incheon UNESCO (2015), será indispensable, prioritario y pertinente *“fortalecer el liderazgo,*

la coordinación y las sinergias dentro de los gobiernos en lo que respecta al desarrollo de la educación y su integración en marcos más amplios de desarrollo socioeconómico” (p. 60).

De acuerdo a lo precitado, no podríamos concebir esta competencia como tal, sino relevamos la idea de visibilizar las bondades del trabajo en redes profesionales docentes, más aún si consideramos que en la declaración de Incheon UNESCO, (2015):

existen pruebas fehacientes de que los docentes están abiertos al cambio y dispuestos a aprender y crecer a lo largo de sus carreras. Al mismo tiempo, necesitan tiempo y espacio para tomar más la iniciativa de trabajar con sus colegas y los directores de los establecimientos, así como para aprovechar las oportunidades de desarrollo profesional. (p. 54).

Esto último nos apertura un escenario favorable para promover la consolidación de este modelo, como eje de integración y cohesión para la superación profesional y de brechas institucionales para la mejora educativa, el que se funda a partir de la experiencia de los autores, quienes afirman que el trabajo en red:

- Posibilita conocer, interactuar y aprender con profesionales de otros contextos socioculturales y educativos.
- Potencia y promueve el crecimiento profesional y personal.
- Apertura visiones, formas de ser y hacer distinto de las propias, fomentando la creatividad y la innovación.
- Motiva la proactividad, la generosidad y la humildad de compartir el conocimiento.
- Promueve el bien común e invisibiliza el individualismo.
- Fomenta la colaboración, fortaleciendo el sentido de valoración a lo diverso y diferente.
- Desarrolla valores humanos universalmente aceptados y pertinentes para el ejercicio de la labor educativa.
- Promueve la búsqueda coordinada de soluciones a problemáticas comunes.
- Posibilita nuevos campos de intercambio profesional a partir de experiencias autóctonas que contribuyen a su generalización.
- Reafirma el valor de las creaciones autóctonas en el campo educativo.
- Actualiza en la solución a problemas comunes que pueden ser enfrentados con la colaboración.

Desde la vereda pedagógica debemos poner atención según Perdomo (2022) a las:

buenas prácticas en la docencia, entendidas como... la expresión de desempeño en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje que contribuye a resultados deseados tanto por los alumnos como por el propio docente y que a la vez proporciona además de economía de tiempo y recursos, resultados deseados en la formación de los alumnos, y que se distingue por la aceptación consciente y con agrado del nuevo contenido objeto de estudio”. (p. 58).

Enmarcados en esta dirección, el trabajo colaborativo aparece como una de las buenas prácticas” en la docencia, que con el apoyo y sustento de las redes profesionales, puede proporcionar, además de buenos resultados en la docencia, la necesaria economía de tiempo, un acceso efectivo a las fuentes bibliográficas más actuales vinculadas al contenido, el ajuste al

desarrollo de un tema determinado así como el intercambio de diferentes puntos de vista sobre la solución de un problema que inicialmente puede ser modelado en la docencia y que posteriormente puede desarrollarse, en su plenitud, en la práctica laboral .

Este tema, como se ha enfocado en ideas anteriores, provoca puntos de partida para estudios prospectivos de cómo pueden ser empleados los resultados de las buenas prácticas en la docencia, de cualquier nivel educativo, en contextos distantes. Por tanto, de todo lo anterior se desprende que es requisito indispensable disponer del liderazgo educativo sustentado y apoyado como medio de comunicación las redes profesionales.

3. LIDERAZGO EDUCATIVO Y TRABAJO EN REDES

Desde la labor docente en el aula, la dirección y gestión escolar, el liderazgo educativo se presenta como una competencia imprescindible a desarrollar, tanto para el ejercicio de la labor en el aula, el rol de los directores de centros escolares, y por supuesto de los supervisores educacionales.

Promover una actitud proactiva hacia el cambio, tanto desde la gestión directiva, desde la administración educacional, desde el rol de la docencia en las metodologías de enseñanza-aprendizaje, así como en la supervisión escolar, han sido ámbitos muy complejos y lentos de instalar en educación. Amén de la aún presente cultura del individualismo docente, ninguno de los actores que tenga incidencia en los procesos educativos debiera de desempeñarse de manera aislada. La educación es un acto social y los modos de relaciones interpersonales, sumado al nivel en que los profesionales se colaboran, afectan e impactan en las probabilidades de que se logren los objetivos establecidos por las instituciones educativas. Por tanto, reafirmamos las ideas de Marichal *et al.* (2019) en cuanto a que el “liderazgo se da en un proceso de interacción social, el cual debe ser constante y sistemático, donde existe una influencia de los líderes sobre la membresía con un respaldo significativo en las actividades institucionales” (p. 73).

En la misma dirección, y en acuerdo con lo citado en el informe de seguimiento de la educación en el mundo 2024/5 sobre liderazgo y educación (UNESCO, 2023), compartimos la idea de que el liderazgo se enmarca en torno a un objetivo, cuya consecución puede sumar a quienes integran un equipo, organización o sociedad y para la cual un líder marca el rumbo. Este objetivo es más importante que las características individuales que cada líder despliega de distintas maneras para ejercer un liderazgo eficaz, como el conocimiento, la inteligencia, la personalidad, la ética, la autoridad y la motivación.

A razón de lo expuesto, ratificamos nuestra convicción acerca de que la influencia del liderazgo es colectiva, y que una sola persona no podrá cambiar los paradigmas y cánones establecidos, pero si se podrá avanzar hacia la innovación y el cambio de manera mancomunada como equipo profesional, como institucionalidad o comunidad, tal como lo refrenda Barrientos *et al.* (2023):

debemos fortalecer redes de trabajo colaborativo interinstitucional a todo nivel (escuelas, universidades público-privada, organizaciones comunitarias) para contribuir conjuntamente al mejor desarrollo de la igualdad social, el fortalecimiento de las confianzas, unificación de objetivos comunes, haciendo parte a toda la sociedad en la responsabilidad que le compete con su propia educación (p. 16).

Resaltando el importante aporte que pudieran entregar en materia educacional las organizaciones de la sociedad civil, quienes ven y analizan muchas veces la educación, y las políticas educativas, desde un punto de vista más crítico, transformándose en instancias que pueden llegar a convertirse en aliados líderes para promover la mejora educativa.

Debido a la radical influencia del liderazgo, es importante tener en consideración las ideas de Kouzes y Posner (2017) quienes exponen sobre una lista de cinco puntos sobre:

lo que hacen quienes ejercen un liderazgo eficaz”, y afirman que fijan las normas de excelencia y son un ejemplo que seguir (“marcan el camino”); conciben un ideal de lo que puede llegar a ser una organización (“sirven de inspiración para una visión compartida”); buscan formas innovadoras de mejorar una organización (“cuestionan el proceso”); fomentan la colaboración y se esfuerzan por crear un ambiente de confianza y hacer que todo el mundo se sienta capaz (“posibilitan que otros actúen”); y reconocen las contribuciones que hacen las personas (“animan el corazón”) (p. 1).

Lo descrito anteriormente evidencia la importancia de la influencia que deben ejercer los académicos para la conducción de redes académicas e investigación, con el objetivo de organizar el trabajo profesional de la Educación Superior en contextos determinados. Las redes por sí constituyen organizaciones que aprenden, de ahí que se asuma la teoría del liderazgo distribuido o compartido como principio fundador de cada una de las redes de investigación y de docentes que se conforman para compartir objetivos y metas comunes. El respaldo hacia las actividades se garantiza cuando en la propia red se tiene en cuenta la participación de cada uno de los miembros y son tomados en cuenta desde la toma de decisiones y la puesta en práctica de acciones concretas.

4. CONCLUSIONES

Hoy se evidencia la mayor conformación de redes en la Educación Superior, tal es el caso de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP), que ha financiado la creación de más de 100 redes en Iberoamérica, sin embargo, se aprecia una ausencia de redes profesionales docentes, en los niveles básicos y medios de educación, que contribuyan a instalar procesos de mejora educativa e investigaciones escolares. Lo anterior permite aseverar que se necesita sistematicidad y rigurosidad en la articulación interna y externa en los procesos colaborativos para desarrollar intencionadamente, y con objetivos claros, un trabajo eficiente en red que tribute al fortalecimiento del desarrollo personal, profesional y a los fines institucionales apoyados en un auténtico liderazgo educativo compartido.

5. REFERENCIAS

- Ainscow, M. (2015). Struggling for Equity in Education: The Legacy of Salamanca. En F. Kiuppis y R.S. Hausstätter (Eds.), *Inclusive education twenty years after Salamanca* (pp. 41-55). New York: Peter Lang.
- Ainscow, M., Dyson, A., Goldrick, S. y West, M., (2012a). Making schools effective for all: rethinking the task. *School Leadership & Management*, 32(3), 197-213.
- Azorín Abellán, C.M. (2017). Redes de colaboración entre escuela inglesas para la mejora de la inclusión socioeducativa. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21(2), 29-48.
- Azorín Abellán, C. & Muijs, D. (2018). Redes de colaboración en educación. Evidencias recogidas en escuelas de Southampton. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*, 22(2), 7-27. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v22i2.7845>
- Barrientos Piñeiro, C. A., Marichal Guevara, O. C., Moscoso Portillo, O. M. y Alonso Gacía, S. (2022). Liderazgo educativo: consideraciones para una gestión directiva en la escuela del siglo XXI. En F. J. Hinojo Lucena, O. M. Marichal Guevara, M. P. Cáceres Reche y C. A. Barrientos Piñeiro. (Eds.). *Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)* (pp. 1-21). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8681301>
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*, Londres, Sage.
- Calvo, G. (2014). Desarrollo profesional docente: el aprendizaje profesional colaborativo. En Unesco-Orealc, *Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: el debate actual* (pp. 112-152). Santiago de Chile: Ceppe y Unesco.
- Hargreaves, A., y Shirley, D. (2012). The International Quest for Educational Excellence: Understanding Canada's High Performance. *Education Canada*, 52(4).
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *El liderazgo es asunto de todos: Libro de trabajo del participante*. John Wiley & Sons.
- Marichal Guevara, O.C., Barrientos Piñeiro, C.A., y Hernández Crespo, N.C. (2019). La relación del liderazgo educacional con la ciencia-tecnología-sociedad y sus dimensiones, *Educación y Sociedad*, 17(3), 61-75. <https://revistas.unica.cu/index.php/edusoc/article/view/1088>
- Miles, S. y Ainscow, M. (2011). Responding to diversity in schools. *An inquiry-based approach*.
- Perdomo Vázquez, J.M., Perdomo Blanco, L. (2022). El profesor como líder en las buenas prácticas de la docencia universitaria. En F. J. Hinojo Lucena, O. M. Marichal Guevara, M. P. Cáceres Reche y C. A. Barrientos Piñeiro. (Eds.). *Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)* (pp. 56-64). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8681301>
- UNESCO. (2015). Educación 2030. Declaración de Incheon: Hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/18066>