

REDES EDUCATIVAS PARA APOYAR EL TRABAJO DOCENTE: LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR.

Educational networks to support teaching work: school management leadership.

María José Navarro Montaña. *Universidad de Sevilla (España).*

Elena Hernández de la Torre. *Universidad de Sevilla (España).*

Paula Jiménez Navarro. *Facultad de Formación del Profesorado, Universidad de Extremadura (España).*

Contacto: maripe@us.es

Fecha recepción: 15/03/2022 - Fecha aceptación: 20/05/2022

RESUMEN

El trabajo que se presenta está basado en el concepto de redes escolares como espacios de aprendizaje compartido para avanzar hacia la cultura de la colaboración y construcción del conocimiento, con la participación de la dirección escolar. El objetivo principal es analizar el liderazgo directivo como promotor de la participación del centro en estas redes educativas y su repercusión en la mejora e innovación de los centros. La metodología combina el enfoque cuantitativo y cualitativo, se trata de una metodología mixta en la que se ha realizado un estudio de frecuencias y análisis de contenido en base a dimensiones y subdimensiones establecidas previamente. El instrumento principal de la investigación es un cuestionario denominado "Cuestionario para directivos de Educación Primaria y Educación Secundaria Obligatoria sobre la participación en redes educativas de centros escolares", constituido por ítems y preguntas abiertas. Los participantes son 13 miembros de equipo directivo, de los cuales 4 son Jefes de Estudio y 9 directores/as, de Centros de Educación Infantil y Primaria, y Educación Secundaria Obligatoria, cada centro constituye un caso objeto de estudio, los criterios de selección de los centros participantes han sido la intencionalidad y disponibilidad. Los resultados se relacionan con las dimensiones de liderazgo del directivo, organización y funcionamiento del centro. Las conclusiones revelan la importancia del liderazgo de la dirección escolar para la mejora de los centros y las repercusiones del trabajo en red para la innovación escolar.

PALABRAS CLAVE

Personal directivo; personal docente; aprendizaje en grupo; relaciones entre centros de enseñanza; innovación pedagógica.

ABSTRACT

The work presented is based on the concept of school networks as shared learning spaces to advance towards a culture of collaboration and construction of knowledge, with the participation of the school management. The main objective is to analyze the leadership of the management as a promoter of the center's participation in these educational networks and its repercussion on the improvement and innovation of the centers. The methodology combines quantitative and qualitative approaches, it is a mixed methodology in which a study of frequencies and content analysis has been carried out based on previously established dimensions and sub-dimensions. The main instrument of the research is a questionnaire called "Questionnaire for school management of Primary Education and Compulsory Secondary Education on participation in educational networks of schools", consisting of items and open questions. The participants are 13 members of the school management, of which 4 are Heads of Studies and 9 directors of Early Childhood and Primary Education Centers, and Compulsory Secondary Education, each center constitutes a case of study, the selection criteria of the participating centers have been the intentionality and availability. The results are related to the leadership dimensions of the management, organization and operation of the center. The conclusions reveal the importance of the school management leadership for the improvement of schools and the repercussions of networking for school innovation.

KEYWORDS

Executive staff; staff; group learning; relationships between schools; pedagogical innovation.

1. INTRODUCCIÓN

La formación continua del profesorado y la dirección escolar es un reto para el sistema educativo, marco en el que se sitúan las redes educativas de centros presenciales y virtuales por ser una vía de formación, apoyo, consulta y asesoramiento que, además, permite la actualización continua. La participación en redes escolares implica un cambio de perspectiva en la formación y desarrollo profesional docente, ya que los nuevos contextos formativos se insertan en espacios presenciales y virtuales diversos. Un ejemplo es el modelo de formación en colaboración constituido por el trabajo en redes profesionales como las comunidades de prácticas (Murua, Cacheiro y Gallego, 2015), que contemplan cauces de comunicación que permiten compartir conocimientos, interaccionar en procesos informales de aprendizaje e intercambiar experiencias entre profesionales. Molina-Pérez y Luengo (2021) se refieren a profesionales híbridos planteando que la tradicional dicotomía entre profesionalismo ocupacional y organizacional podría estar difuminándose, dando lugar a nuevos enfoques profesionales basados en habilidades híbridas.

La creación de redes educativas responde a demandas del profesorado y directivos/as en relación con la constitución de espacios de trabajo compartidos para el desarrollo de la cultura cooperativa entre profesionales. En este marco de comunicación en redes, se crean y fortalecen vínculos profesionales dinámicos, originando, en ocasiones, redes educativas virtuales que promueven la formación del profesorado y directivos/as, dando lugar a relaciones profesionales interinstitucionales. Estas redes educativas virtuales se denominan *cibercomunidades de aprendizaje* (cCA) y *comunidades virtuales de aprendizaje*. La participación en redes educativas virtuales requiere competencias en TIC, posibilidad de asumir diferentes roles de participación y manejo de herramientas que faciliten el trabajo colaborativo.

Aunque difícilmente podemos establecer una relación directa entre redes educativas y directivos/as, ya que apenas hay

investigaciones específicas que los relacionen de manera directa, sí que podemos vincular el *liderazgo* que ejerce la dirección en la creación y mantenimiento de redes educativas, dado el impacto que ejercen sobre ellas. La participación en redes escolares ha favorecido la construcción de una nueva configuración organizativa interinstitucional, incluso en el propio centro, mediante el reparto de responsabilidades, experiencias en colaboración, acuerdo de estrategias de trabajo entre centros, así como una reflexión sobre su funcionamiento basado en principios de cooperación y compromiso, Vera-Sagredo, Costenla-Nuñez,, Jara-Coatt y Lassalle-Cordero, (2020) analizan la percepción de docentes y directivos a cerca del emprendimiento e innovación en educación técnico profesional.

Estas evidencias están avaladas por investigaciones sobre el funcionamiento de redes educativas en relación con el desarrollo del trabajo colaborativo en las que se analiza el trabajo en red como impulsor del desarrollo profesional del profesorado AUTOR; así como la investigación sobre redes educativas locales y su incidencia en la mejora a nivel de centro y aula AUTOR y un estudio de caso sobre la participación en redes escolares locales para promover la mejora educativa AUTOR. Estas investigaciones evidencian la repercusión de la intervención de la dirección en la creación y desarrollo de redes de manera directa y/o indirecta.

La dirección escolar ejerce una función significativa en la constitución de redes educativas a partir de sus posiciones de liderazgo, desde las que contribuir a la mejora del funcionamiento de los centros. El modelo español de dirección escolar impacta en la identidad profesional de líderes escolares (Bolívar, 2016), asimismo estos modelos de gestión y liderazgo pueden promover cultura organizacional concebida como sistema de recursos conducentes a la mejora (García et al., 2016). En este sentido, Bolívar y Cerrillo (2015) introducen el concepto de *paradigma orientado al aprendizaje* que ha supuesto un giro en la evaluación de la dirección escolar, afirmando que “importa evaluar el liderazgo pedagógico

por su incidencia en la mejora de los aprendizajes, en particular qué prácticas de liderazgo crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el centro escolar, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado” (p. 11). Por tanto, es posible promover la mejora educativa desde los centros, vinculando la organización y funcionamiento a procesos internos de cambio (Ceballos y Saiz, 2020).

La *organización y el funcionamiento del centro y el liderazgo directivo* vincula gestión, procesos de liderazgo, logros en relación con calidad y mejora educativa (García, 2018) que Emilmery, Aldana e Isea (2019) relacionan con liderazgo directivo y educación de calidad, entendiendo que este tiene que ser efectivo, asertivo, democrático y participativo, y que además implique al profesorado en la planificación del trabajo “activo y protagónico” (p.115). Desde la perspectiva del liderazgo pedagógico, vinculadas a la mejora escolar, las prácticas de liderazgo de directivos (Leiva, Gairín y Guerra, 2019) podrían promover la educación inclusiva. Estas actuaciones conllevan metodologías de éxito como el trabajo por proyectos en un marco de acción colectivo (Rodríguez-Gallego, Ordoñez-Sierra y López-Martínez, 2020) aflorando así necesidades de formación y liderazgo que permitan incorporar características sistémicas de personas, instituciones y contextos en la toma de decisiones (Sandoval-Etupiñan et al., 2020). Asimismo, la formación en liderazgo tiene que ser evaluada por su repercusión en la mejora educativa (Romero et al., 2020).

El trabajo que presentamos forma parte de un proyecto marco sobre las Redes Educativas de Centros Escolares (RECES) en el que participan Centros de Profesores de XXX y provincia en colaboración con XXX. El proyecto analiza repercusiones, impacto y resultados alcanzados como consecuencia de la participación de centros en redes educativas cuyo objetivo principal es promover el cambio hacia el compromiso y la colaboración para conseguir una escuela de calidad para todos.

1.1. Problema de investigación

La experiencia positiva de los centros participantes en las RECES las recogemos en los resultados y conclusiones de la primera fase del Proyecto (AUTOR), lo que nos sitúa en un campo de estudio interesante y necesario para promover la participación en Proyectos Educativos de centro e intercentros. Los conocimientos adquiridos en la primera fase del Proyecto revelan la necesidad profundizar en el liderazgo de la dirección escolar por su relevancia en el funcionamiento de las redes escolares, razón por la que realizamos un estudio en profundidad en la segunda fase.

1.2. Objetivos

El objetivo principal de la segunda fase es “Analizar el liderazgo directivo como promotor de la participación del centro en Redes Educativas de Centros Escolares y la repercusión en la mejora de su organización y funcionamiento”.

Los objetivos secundarios son:

1. Analizar el liderazgo de la dirección escolar, desde sus actuaciones, para promover la participación del centro en las redes escolares.
2. Estudiar las repercusiones que tiene la participación en la red para la mejora escolar a través del análisis de la organización y el funcionamiento del centro.

2. METODOLOGÍA

La investigación se ha realizado en dos fases, presentamos sólo un extracto de la primera fase, ya concluida, y a continuación exponemos la segunda fase.

A. Primera fase: Estudio de Caso.

El estudio de caso tuvo como finalidad examinar una red compuesta por 9 centros escolares públicos, denominada “Plan de Mejora Intercentros”, de una zona rural de Andalucía. Esta red se creó para estudiar el tránsito de Primaria a Secundaria debido al alto índice de fracaso escolar existente. El objetivo fue analizar las aportaciones que realiza la red respecto a planificación de acciones, dinámica y gestión del trabajo de tránsito, nivel de colaboración, experiencias positivas, etc. La

metodología de investigación seguida fue de corte participativo y colaborativo, descriptivo-narrativa. Los participantes fueron 4 asesores de Centros de Profesorado, 27 profesores/as de centros participantes en la red, 9 directivos, 2 orientadores/as de zona, 2 coordinadores/as de Grupos de Trabajo de cada centro, el coordinador de la red y la Inspección de la zona. El Procedimiento seguido fue interactuar y contactar, durante un curso escolar, con la red en reuniones individuales y de grupo mediante entrevistas en grupos focales y entrevistas para conocer el trabajo de la red. Entre las conclusiones destacamos el liderazgo directivo para promover la participación del centro en la red, lo cual quedó insuficientemente investigado en la primera fase del Proyecto, por lo que enfocamos la segunda fase en el estudio de la participación de directivos en las redes educativas, lo que justifica el diseño y desarrollo de la segunda fase del Proyecto cuyo proceso explicamos a continuación:

B. Segunda Fase: Liderazgo directivo en la participación en redes educativas.

La metodología seguida combina el enfoque cuantitativo y cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), se trata de una metodología mixta en la que se ha realizado un estudio de frecuencia de respuestas dadas a cada uno de los ítems que conforman el cuestionario, en términos de porcentajes, y un análisis de contenido de respuestas dadas a las preguntas abiertas. En este caso, ambos enfoques se complementan ya que, en primer lugar, hemos obtenido información significativa a cerca de la participación de los centros en redes educativas y si ésta pudiera promover la mejora e innovación del centro; y en segundo lugar, el enfoque cualitativo nos ha permitido contrastar y profundizar en respuestas dadas a cada uno de los ítems mediante las preguntas abiertas.

2.1. Participantes

Los participantes en la segunda fase del Proyecto han sido 13 directivos/as, de los cuales 4 son Jefes/as de Estudio y 9 directores/as. Los centros participantes son los siguientes: 9 CEIP de la provincia de XXX (casos, 1, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11,13), 1 centro concertado de XXX

capital (caso 3) y 3 centros concertados de XXX capital (casos 2, 6, 12). Los criterios de selección de los centros participantes han sido intencionalidad y disponibilidad.

2.2. Instrumento

El instrumento de investigación es un cuestionario denominado "Cuestionario para Directivos/as de Educación Primaria y ESO sobre la participación en redes educativas de centros escolares". El proceso de validación del cuestionario responde a la siguiente secuencia:

- 1º. Elaboración de una tabla que recoge, por una parte, el cuestionario, y por otra, titulación, especialidad y años de experiencia.
- 2º. El evaluador/a tiene que valorar la pertinencia/relevancia y la adecuación/claridad del ítem de 1 a 5.
- 3º. La muestra seleccionada para validar el instrumento se constituyó por 3 directivos de Educación Primaria y 2 de ESO.
- 4º. A partir de la recepción de las tablas de validación, se han realizado las modificaciones sugeridas por los evaluadores/as.

El instrumento se constituye con 28 ítems, de 1-14 referidos al liderazgo directivo y de 15-28 a la organización y funcionamiento del centro. El cuestionario recoge tres preguntas abiertas y propuestas de mejora. Los directivos consultados parten del siguiente enunciado: "La participación de su centro en redes educativas promueve o podría promover su mejora a nivel de liderazgo directivo y a nivel de organización y funcionamiento del centro". Presentamos los ítems del cuestionario y las preguntas abiertas. Los ítems se valoran de 1 a 4, siendo 1 el de menor y 4 el de mayor puntuación:

Liderazgo directivo

1. La toma de decisiones compartida entre directivos.
2. El consenso y la unificación de criterios en la toma de decisiones.
3. Incentiva la distribución de los papeles de liderazgo.
4. La resolución de conflictos se basa en decisiones compartidas.
5. Análisis de las causas de las dificultades de ajuste en la planificación.

6. La reflexión permanente sobre la mejora educativa.
7. La gestión de los recursos (financieros, humanos y materiales) del centro.
8. La dinamización y promoción de la autonomía del centro.
9. La dirección tiene capacidad de liderazgo entre el profesorado.
10. La dirección promueve la colaboración y coordinación entre los directivos de la zona educativa.
11. La dirección promueve la motivación del profesorado en su labor docente.
12. La dirección impulsa las evaluaciones internas del centro.
13. La dirección colabora con las evaluaciones externas.
14. La dirección participa en la evaluación del profesorado.

Organización y funcionamiento del centro

1. La colaboración, participación e implicación del profesorado en el centro.
2. La coordinación entre equipos docentes.
3. La eficacia del trabajo colaborativo.
4. La colaboración entre centros de la zona educativa.
5. La utilización de estrategias dinamizadoras de trabajo colaborativo.
6. Los cauces de participación de la comunidad educativa.
7. Las relaciones entre el centro y las familias.
8. El interés por participar y promover proyectos de innovación docente.
9. El desarrollo profesional del profesorado.
10. Aborda el compromiso del profesorado en la organización y funcionamiento del centro.
11. La colaboración del profesorado para promover la inclusión educativa en el centro.
12. La participación en los procesos de planificación y gestión del centro.
13. Colabora en la optimización de las interacciones entre el profesorado.
14. Incentiva la mejora del ambiente de trabajo del centro.

Preguntas abiertas:

1. ¿La dirección promueve o podría promover la participación del centro en Redes educativas?

2. ¿La implicación del centro en redes educativas revierte o podría revertir en la mejora educativa? ¿De qué manera?
3. ¿La participación del centro en Redes educativas facilita o podría facilitar la inclusión social del centro?

2.3. Procedimiento

Fase 1: Preliminar: detección y contacto con directivos de centros de Educación Primaria y ESO, revisión de literatura específica sobre redes educativas, liderazgo, organización y funcionamiento de centros educativos.

Fase 2: Elaboración y aplicación del *Cuestionario para directivos sobre la participación en redes educativas de centros*, con objeto de obtener información sobre actuaciones de la dirección en relación con su participación en redes educativas.

Fase 3: Elaboración de resultados y conclusiones: análisis exhaustivo de aportaciones mediante el instrumento de recogida de datos.

2.4. Análisis de datos

En análisis se ha realizado a distintos niveles:

- 1º. Análisis de dimensiones, subdimensiones e ítems en términos de porcentaje.
- 2º. Análisis de frecuencia en base a los descriptores de cada ítem.
- 3º. Análisis de contenido de las preguntas abiertas en base a subdimensiones.

Presentamos las dos dimensiones principales sobre las que se ha realizado el primer análisis:

Dimensión 1: *Liderazgo de la dirección* para promover la participación del centro en redes educativas que viene determinado por la toma de decisiones y resolución de conflictos en colaboración.

Dimensión 2: La mejora de la *Organización y Funcionamiento del centro* por su participación en redes educativas que está determinada por la colaboración y participación del profesorado en el centro y con otros centros de la zona educativa, las estrategias y cauces de participación, así como los canales de información que promuevan la innovación

educativa y el compromiso en la mejora a nivel de organización y de convivencia en el centro.

Las subdimensiones con sus correspondientes códigos, son:

1. Liderazgo directivo:

Toma de decisiones (TODE)
Resolución de conflictos (RECO)
Funciones propias del/a directivo/a (FUN)
Perfil del directivo (PER)
Evaluación institucional (EVIN)

2. Organización y Funcionamiento del centro:

Colaboración/participación (COPA)
Comunicación/información (COIN)
Innovación educativa (INED)
Compromiso (COM)
Convivencia (CON)

3. RESULTADOS

En la tabla I presentamos las categorías, códigos, frecuencias con sus correspondientes porcentajes en cada una de las subdimensiones:

Tabla I. Sistema de Categorías, códigos, frecuencia y porcentaje por ítem en cada subdimensión. Fuente: elaboración propia

Subdimensión	Categoría (código)	Frecuencia (%)
Toma de decisiones	Decisiones compartidas (DECOR)	5 (38,46%)
	Consenso (CONS)	6 (46,15%)
	Distribución roles (DISRO)	8 (61,53%)
Resolución de conflictos	Decisiones consensuadas (DECO)	8 (61,53%)
	Causas de las dificultades (CADI)	9 (69,23%)
Funciones del/a directivo/a	Mejora educativa (MEDU)	9 (69,23%)
	Gestión de recursos (GERE)	8 (61,53%)
	Autonomía del centro (AUCE)	7 (53,84%)
Perfil del/a directivo/a	Liderazgo entre el profesorado (LIPRO)	7 (53,84%)

	Coordinación entre centros (COCE)	9 (69,23%)
	Motivación al profesorado (MOPRO)	7 (53,84%)
Evaluación institucional	Evaluaciones internas (EVAIN)	7 (53,84%)
	Evaluaciones externas (EVAEX)	8 (61,53%)
	Evaluación del profesorado (EVAPRO)	6 (46,15%)
Colaboración/Participación	Implicación del profesorado (IMPRO)	8 (61,53%)
	Coordinación equipos docentes (COED)	8 (61,53%)
	Eficacia trabajo colaborativo (EFICO)	8 (61,53%)
	Colaboración entre centros (COLCE)	7 (53,84%)
Comunicación/Información	Estrategias dinámicas (ESDI)	11(84,61%)
	Cauces de participación (CAUPA)	9 (69,23%)
	Relaciones centro y familias (RECEFA)	8 (61,53%)
Innovación educativa	Promover proyectos (PROYEC)	10(76,92%)
	Desarrollo profesional profesorado (DESPRO)	10(76,92%)
Compromiso	Compromiso del profesorado (COMPRO)	10(76,92%)
	Promover la inclusión educativa (PROIN)	7 (53,84%)
	Planificación y gestión (PLAGE)	13(100%)
Convivencia	Interacciones entre profesorado (INPRO)	9 (69,23%)
	Mejora del ambiente de trabajo (MEAM)	9 (69,23%)

Las subdimensiones de las preguntas abiertas, con sus correspondientes códigos enmarcadas en las dimensiones 1 y 2 para el análisis de contenido son:

Subdimensión 1. Participación en Redes (PARE)

Subdimensión 2. Mejora Educativa (MED)

Subdimensión 3. Inclusión Social (INSO)

Presentamos los resultados obtenidos por dimensiones, subdimensiones e ítems:

Dimensión 1: El liderazgo de la dirección promueve la participación del centro en redes educativas impulsando su mejora.

Los resultados de subdimensiones y sus correspondientes ítems son los siguientes:

TODE (ítems 1,2,3): El 38,46% de los/as directivos/as consultados están de acuerdo en que la toma de decisiones compartida incide de manera positiva en el liderazgo de los/as directivos/as (código DECOR, frecuencia=5) para promover la participación del centro en redes educativas; el 46,15% entiende que además es necesario el consenso y la unificación de criterios en la toma de decisiones (código CONS, frecuencia=6); el 61,53% apoya la incentivación en la distribución de los papeles sobre liderazgo (código DISRO, frecuencia=8).

RECO (ítems 4,5): El 61,53% de los/as directivos/as entiende que la resolución de conflictos se basa en decisiones compartidas (código DECO, frecuencia=8) y el 69,23% coincide en la necesidad de analizar las causas de las dificultades de acuerdo en la planificación (código CADI, frecuencia=9), lo que revierte de manera positiva en el liderazgo de los/as directivos/as para promover la participación del centro en redes educativas.

FUN (ítems 6,7,8): Entre las funciones específicas de los/as directivos/as está la reflexión permanente sobre la mejora educativa (código MEDU, frecuencia=9), función en la que coincide el 69,23% de los consultados. El 61,53% entiende que la gestión de los recursos (financieros, humanos y materiales) del centro es una función propia de los/as directivos/as (código GERE, frecuencia=8) que además incide en su liderazgo, mientras que el 53,84% está de acuerdo en que la dinamización y promoción de la autonomía del centro (código AUCE, frecuencia=7) son funciones propias de los/as directivos/as cuya incidencia en el ejercicio del liderazgo es menos significativa.

PER (ítems 9,10,11): El 53,84% de los/as directivos/as consultados cree que tiene

capacidad de liderazgo entre el profesorado (código LIPRO, frecuencia=7) y en este mismo porcentaje de respuesta coinciden los que entienden que los/as directivos/as promueven la motivación del profesorado en su labor docente (código MOPRO, frecuencia=7), mientras que el 69,23% afirma que, además, los/as directivos/as promueven la colaboración y coordinación (código COCE, frecuencia=9) entre los/as directivos/as de la zona educativa lo que podría facilitar la participación del centro en redes educativas.

EVIN (ítems 12,13,14): El 53,84% coincide en afirmar que los/as directivos/as impulsan las evaluaciones internas del centro (código EVAIN, frecuencia=7), el 61,53% entiende que, además, los/as directivos/as colaboran con las evaluaciones externas (código EVAEX, frecuencia=8) y el 46,15% cree que los/as directivos/as también participan en la evaluación del profesorado (código EVAPRO, frecuencia=6) lo que revierte en la consolidación del liderazgo para promover la participación del centro en redes educativas.

Dimensión 2: La participación del centro en redes educativas podría promover la mejora en su organización y funcionamiento.

Las subdimensiones que la constituyen y sus correspondientes ítems son:

COPA (ítems 15,16,17,18): El 61,53% afirman que los/as directivos/as promueven la colaboración, participación e implicación del profesorado en el centro (código IMPRO, frecuencia=8), además de incentivar la coordinación entre equipos docentes (código COED, frecuencia=8) y la eficacia del trabajo colaborativo (código EFICO, frecuencia=8), mientras que el 53,84% cree que además activa la colaboración entre centros de la zona educativa (código COLCE, frecuencia=7) lo que facilita la participación del centro en redes educativas.

COIN (ítems 19,20,21): En relación con la utilización de estrategias dinamizadoras de trabajo colaborativo (código ESDI, frecuencia=11), un 84,61% entiende que es apoyado por los/as directivos/as, un 69,23% cree que activa los cauces de participación de la comunidad educativa (código CAUPA, frecuencia=9) y un 61,53% que facilita las relaciones

entre el centro y las familias (código RECEFA, frecuencia=8), porcentajes que ponen de manifiesto la Comunicación e Información en el centro son temas prioritarios para la participación del centro en redes educativas.

INED (ítems 22,23): La innovación educativa está vinculada a la participación del centro en redes educativas. Este interés por impulsar la innovación en el centro se pone de manifiesto en las puntuaciones otorgadas a participar y promover Proyectos de innovación docente (código PROYEC, frecuencia=10) y a promover el desarrollo profesional del profesorado (código DESPRO, frecuencia=10) en ambos casos con un 76,92%.

COM (ítems 24,25,26): El 76,92% de los/as directivos/as consultados manifiesta el compromiso del profesorado en la organización y funcionamiento del centro (código COMPRO, frecuencia=10), el 53,84% se refiere a la colaboración del profesorado para promover la inclusión educativa en el centro (código PROIN, frecuencia=7) y el 100% coincide en la participación de la dirección en los procesos de planificación y gestión del centro (código PLAGE, frecuencia=13) activa la formar parte de redes educativas, siendo la puntuación más elevada.

CON (ítems 27,28): En relación con la mejora de la Convivencia en el centro, los/as directivos/as consultados creen que colaboran en la optimización de las interacciones entre el profesorado (código INPRO, frecuencia=9) en un 69,23% que coincide con que Incentivan la mejora del ambiente de trabajo del centro (código MEAM, frecuencia=9) que podría facilitar la participación en redes educativas.

Presentamos solo un extracto de los resultados obtenidos en el análisis de las preguntas abiertas del cuestionario que hemos organizado en base a tres subdimensiones que se enmarcan en las dos dimensiones principales de la investigación:

Subdimensión 1. Participación en Redes Escolares (PARE)

El liderazgo que ejerce la dirección en relación con la participación en Redes Educativas se pone de manifiesto cuando dice: “promueve la participación del centro y del

profesorado en Redes Educativas, de hecho, el Centro está inmerso en una formación que utiliza la red educativa Colabora” (PARE, Caso 9), también en actuaciones como promover redes educativas temáticas como “Escuela espacio de Paz” (PARE, Casos 2,6); otros dicen que “el centro participa en los programas educativos de hábitos de consumo y de actualización de las TICs” (PARE, Caso 10). En otros casos afirman que “promueven la participación en redes educativas, tanto temáticas (Bilingüismo, matemáticas o Competencia lingüística son un ejemplo) como presenciales (localidad) o virtuales. En cada red educativa hay un coordinador, lo cual otorga liderazgo compartido y vinculación con el proyecto educativo en su desarrollo” (PARE, Caso 13).

Otros apoyan la participación del centro en estas redes por los beneficios que éstas reportan al centro, opinión que se pone de manifiesto cuando dicen: “la dirección siempre intenta fomentar la participación en redes educativas, ya que son estructuras con unos intereses y objetivos comunes... Las redes son una buena alternativa para integrar esfuerzos, recursos y planes conjuntos” (PARE, Caso 3).

En otros casos se refieren a la importancia de las nuevas tecnologías para participar en redes afirmando: “la dirección promueve la participación en redes educativas estando muy comprometido con las nuevas tecnologías y la comunicación con otros centros y profesionales” (PARE, Caso 8,11), otros afirman que “se promueven para las relaciones entre los centros de las zonas educativas” (PARE, Caso 10).

Subdimensión 2. Mejora Educativa (MED)

Los directivos afirman que “siempre que se realiza un proyecto se busca que repercuta en la mejora educativa del centro” (MED, Casos 2, 6, 12), además, es muy importante hacer partícipe en el Proyecto toda la comunidad educativa. Otros también asocian la participación del centro en redes educativas con la formación continua del profesorado diciendo que “siempre que el centro esté inmerso en una red educativa su implicación revierte en la mejora educativa gracias a la formación del profesorado” (MED, Caso 9). Además, se

refieren a la importancia de que los centros compartan prácticas educativas *“a través de la información que los diferentes centros pueden aportar con sus experiencias”* (MED, Caso 10).

Para otros, la finalidad de la participación del centro en redes educativas es la mejora para el centro, afirmando que *“si no revierte no tiene sentido. Lo particular debe redundar en favor del proyecto educativo común y coordinado. Se establecen dinámicas de organización (...) y revisión en mejoras del proyecto”* (MED, Caso 13). Otros afirman que la finalidad *“es la creación de experiencias innovadoras, mejoran la calidad de los centros participantes, una coordinación estable y duradera, colaboración en el trabajo del profesorado”* (MED, Caso 3). Algunos consultados se refieren a mejoras concretas afirmando: *“la implicación en Redes Educativas permite compartir recursos, experiencias e iniciativas y desarrollar programas de intercambio.”* (MED, Caso 8, 11).

Otros aluden a *“compartir dinámicas y recursos”* (MED, Caso 7) y a la incidencia de la participación en la mejora en los rendimientos académicos (MED, Caso 5). Otros se refieren al confinamiento afirmando *“hemos tenido que continuar desde casa con el teletrabajo, uso de aplicaciones como el classroom, plataforma Moodle para videoconferencia, aula virtual... Todo esto nos ha llevado a un trabajo por redes educativas y un trabajo colaborativo”* (MED Caso 3).

Subdimensión 3. Inclusión Social (INSO)

Para algunos la participación del centro en redes promueve su inclusión social afirmando: *“cuando pienso en inclusión social y en redes educativas, se me viene a la mente una serie de palabras: Inclusión educativa, presencia, participación, aprendizaje, apoyo, trabajo colaborativo, en definitiva, trabajo en red.”* (INSO, Caso 3). Otros se refieren a prácticas concretas que promueven la inclusión del centro en la comunidad afirmando: *“hay veces que se realizan concursos o exposiciones de los proyectos que se publican en la red educativa y eso ayuda a la inclusión social del centro”* (INSO Casos 2,6,12).

Otros se refieren a los beneficios de las redes sociales afirmando que *“la participación de nuestro centro en Facebook, twitter o la página web facilita a las familias información sobre los programas y actividades que se desarrollan”* (INSO, Caso 8,11). En otros casos dicen que la inclusión social del centro necesita el apoyo de otras instituciones y también depende *“del tipo de programas al que el centro esté adscrito, si estos son muy de índole social la implicación en este ámbito será mayor.”* (INSO, Caso 10).

Para otros la participación del centro en redes educativas no siempre promueve su inclusión en la zona educativa, afirmando que *“no siempre es así, pero sería un pilar importante para dotarlo de un contexto real y significativo.”* (INSO, Caso13). Solo uno de los directivos consultados (INSO, Caso 4) cree que no hay relación entre la participación del centro en redes educativas y su inclusión social.

Propuestas de Mejora

Las Propuestas de Mejora que podrían impulsar la dirección escolar para la participación del centro en redes educativas son:

- Disponer de más recursos para coordinar e impulsar los Proyectos, herramientas, formación para dar respuestas a las necesidades del alumnado y atender a la diversidad (Casos 2,3,6).
- Impulsar la formación del profesorado a todos los niveles para facilitar la participación en redes educativas (Caso 5).
- Ofrecer más información sobre las redes educativas actuales y formación en las mismas (caso 8,11).
- Facilitar el acceso a las redes virtuales (Caso 9).
- Participar en experiencias que estén funcionando como es el caso de Comunidades de Aprendizaje (caso 10).
- Dotar de recursos TIC a los centros que hagan posible una mejor conexión inter-centros (Caso 13).

4. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

La cuestión del liderazgo y la dirección escolar se encuentra necesariamente unida a la

innovación educativa (Ceballos & Saiz, 2020) y, por tanto, a una nueva formación del profesorado basada en entornos de aprendizaje compartido como son las redes de centros educativos (Murua, Cacheiro & Gallego, 2015), donde la formación se establece en comunidades de colaboración entre centros. El trabajo de la dirección escolar debe estar basado en la capacidad de promover una nueva formación entre el profesorado, tal como señalan Molina-Pérez y Luengo (2021), una nueva formación “híbrida” apoyada por la dirección escolar, impulsada por ella y teniendo en cuenta los intereses del profesorado. En este sentido, el ejercicio del liderazgo por parte del equipo directivo adquiere gran importancia, ya que se considera “esencial para el logro de mejoras en el centro escolar” (Silva, Del-Arco y Flores, 2017, p.3). Entre los rasgos distintivos de estas comunidades, Rincón-Gallardo y Fullan (2016) señalan que estas relaciones profesionales deben estar basadas en la confianza, respeto y apoyo mutuo, visión y objetivos comunes, responsabilidad compartida, aprendizaje colaborativo y liderazgo distribuido.

Según Bolívar (2018), la literatura científica indica que entre las prácticas de liderazgo de mayor impacto de la dirección escolar se encuentran:

- Ayudar a mejorar actuaciones profesionales de quienes contribuyen al aprendizaje del alumnado.
- Orientar la acción y generar ilusión con proyectos compartidos.
- Entender a las personas y ayudarles en su desarrollo profesional.
- Acomodar la organización para que cumpla sus fines.
- Dirigir procesos de enseñanza y aprendizaje.

Las conclusiones se han organizado en base a los objetivos de este estudio. Respecto al Objetivo 1, “Analizar el liderazgo de la dirección escolar y sus actuaciones para promover la participación del centro en las redes educativas”, destacamos lo siguiente:

- La capacidad de liderazgo directivo se pone de manifiesto cuando son capaces

de llegar a acuerdos con el profesorado y otros/as directivos/as, donde se evidencia el trabajo colaborativo necesario para promover la participación del centro en la red. En este sentido, Trust, Carpenter y Krutka, (2018) estudian la importancia de liderar aprendiendo a través de la exploración de las redes de aprendizaje profesional de los líderes educativos.

- Los/as directivos/as consideran los intereses, motivaciones e inquietudes del profesorado para participar en proyectos educativos de interés para el centro, en el marco de las redes educativas de centros, que tienen como finalidad promover la colaboración y coordinación de los centros de la zona e implica la formación continua del profesorado.
- La iniciativa para participar en redes educativas, en ocasiones procede de equipos docentes interesados en proyectos concretos y estas son impulsadas y apoyadas por la dirección. Rincón-Gallardo (2020) abordan la importancia de liderar redes escolares para apoyar el aprendizaje analizando tres roles de liderazgo de la red: el estudiante líder, el cambio de cultura y el cambiador de sistema.
- La participación en redes educativas facilita la coordinación entre los/as directivos/as de la zona e impulsa la colaboración en proyectos cuya finalidad es la mejora educativa para el centro.
- La red educativa promueve el análisis de las dificultades y los ajustes en la planificación en el marco de la evaluación continua (Domínguez, 2021). Los/as directivos/as colaboran en la evaluación interna y externa del centro, así como la evaluación del profesorado.

Respecto al Objetivo 2. “Estudiar las repercusiones que tiene la participación en la red para la mejora escolar a través del análisis de la organización y el funcionamiento del centro”, destacamos las siguientes conclusiones:

- -La participación de los centros en redes educativas revierte en su organización y

funcionamiento cuya finalidad es mejorarla en línea con la investigación de Castillo, Ramos, y Del Moral (2020) sobre buenas prácticas en la organización, gestión y dirección de los centros educativos.

- -La participación en proyectos en el marco de las redes educativas implica realizar gestiones en colaboración que requieren la participación del profesorado, la coordinación entre equipos docentes y la eficacia del trabajo colaborativo de la dirección. En este sentido Brown y Flood (2019) estudian procedimientos sobre cómo los líderes escolares aseguran los beneficios de las redes de aprendizaje profesional.
- -Los/as directivos/as utilizan estrategias dinamizadoras de trabajo colaborativo para que la participación del centro en redes educativas incida de manera positiva en la organización el funcionamiento del centro, en esta línea Pino-Yancovic, et al. (2020) estudian las redes para la mejora escolar en el marco de la investigación colaborativa, fomentando el cambio sistémico a través del liderazgo directivo.
- -La puesta en funcionamiento de proyectos de innovación docente en el marco de las redes educativas promueve el desarrollo profesional que impulsa la mejora educativa del centro apoyando la educación inclusiva.

- -La participación del centro en redes educativas incentiva al profesorado para participar en procesos de planificación y gestión optimizando las interacciones entre el profesorado y consolidando el compromiso del profesorado con la organización y el funcionamiento del centro.

En definitiva, la dirección escolar debe promover la participación de los centros en las redes educativas para impulsar la mejora y la innovación, y adaptar la planificación del centro para generar Proyectos innovadores (Vera-Sagredo, Constenla-Nuñez, Jara-Coatt & Lassalle-Cordero, 2020). Tal como señalan los participantes en este estudio, la dirección escolar debe disponer de más recursos para coordinar e impulsar Proyectos, organizar e impulsar una formación para dar respuestas a las necesidades del alumnado y atender a la diversidad con una educación de calidad (Emilmary, Aldana, e Isea, 2019), para facilitar la participación en redes educativas, ofreciendo más información sobre estas redes actuales, facilitando el acceso a las mismas, participando en experiencias sobre buenas prácticas que estén funcionando y dotando de recursos TIC a los centros educativos para la participación. Por tanto, la participación de los centros educativos en redes escolares con el apoyo de la dirección escolar (García, 2018), desde sus posiciones de liderazgo, revierte en la mejora de la organización y el funcionamiento del centro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolívar, A. (2016). Impacto del modelo español de dirección escolar en la identidad profesional de los líderes escolares. *Archivos Analíticos de Políticas*, 24(119), 1-35.
- Bolívar, A. (2018). Sentido de un Marco español para la buena Dirección en la problemática actual de la Dirección escolar. *Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 26(2), 20-23.
- Bolívar, A. & Cerrillo, R. (2015). Evaluación del liderazgo escolar. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 11-14.
- Brown, C. & Flood, J. (2019). Formalise, Prioritise and Mobilise. *How School Leaders Secure the Benefits of Professional Learning Networks*. Bingley: Emerald Publishing.
- Castillo, M., Ramos, M.J. & Del Moral, G. (2020). Buenas prácticas en la organización, gestión y dirección de los centros educativos. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 72(1), 11-30.

- Ceballos, N. & Saiz, A. (2020). ¿Es posible la mejora educativa desde los centros?. El papel de la organización escolar en los procesos internos de cambio. *Aula Abierta*, 49(2), 151-158.
- Domínguez, J.A. (2021). El liderazgo directivo y/o pedagógico. Una revisión. *Revista Educativa Hekademos*, 31, 1-13.
- Emilmary, M., Aldana, J.J. e Isea, J. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, V(9), 114-129.
- García, C.F. (2018). Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y de calidad en el siglo XXI. *International Journal of Good Conscience*, 13(2), 24-39.
- García, C., Carreón, J., Sánchez, A., Sandoval, F.R. & Morales, M.L. (2016). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa. *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal*, 5, 109-130.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGraw Hill.
- Leiva, MV., Gairín, J. & Guerra, S. (2019). Prácticas de liderazgo de los directores noveles para la inclusión educativa. *Aula Abierta*, 48 (3), 291-300. <https://doi.org/10.17811/rifie.48.3.2019.291-300>
- Molina-Pérez, J., & Luengo Navas, J. J. (2021). Profesionales híbridos: nuevas configuraciones del profesionalismo docente en el contexto político neoliberal. *Foro de Educación*, 19(1), 223-247. doi: <http://dx.doi.org/10.14516/fde.762>
- Murua, I., Cacheiro, M.L. & Gallego, D. (2015). Las cibercomunidades de aprendizaje (cCA) en la formación del profesorado. *Revista de Educación a Distancia*, 43. <https://revistas.um.es/red/article/view/236801>
- Pino-Yancovic, M., González, A., Ahumada, L. & Chapman, C. (2020). *School Improvement Networks and Collaborative Inquiry. Fostering Systemic Change in Challenging Contexts*. Bingley: Emerald Publishing.
- Rodríguez-Gallego, M., Ordoñez-Sierra, R. & López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.364581>
- Romero, R., Montt, B., Pino, B., Riquelme, I. & Gracia, M. E. (2020). Evaluar la transferencia de la formación en liderazgo directivo: un caso chileno. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22(19), 1-13. <https://doi.org/10.24320/riedie.2020.22.e19.2683>
- Rincón-Gallardo, S. (2020). Leading school networks to liberate learning: three leadership roles. *School Leadership & Management*, 40(2-3), 146-162.
- Rincón-Gallardo, S. y Fullan, M. (2016) Essential Features of Effective Networks in Education. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 5-22. doi:10.1108/JPC-09-2015-0007
- Sandoval-Etupiñan, L., Pineda-Báez, C., Bernal-Luque, R. & Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense de Educación*, 31 (1), 117-126. <http://dx.doi.org/10.5209/rced.61919>
- Silva, P., Del-Arco, I. y Flores Alarcia, O. (2017) La formación de directores escolares en Cataluña. Lecciones aprendidas a cinco años del Decreto de Dirección. *Bordón*, 70(1), 109-124 doi: 10.133042/Bordon.2017.49427
- Vera-Sagredo, A.J., Constenla-Nuñez, J., Jara-Coatt, P., Lassalle-Cordero, A. (2020). Emprendimiento e innovación en educación técnico profesional: percepción desde los docentes y directivos. *Revista Colombiana de Educación*, 1(79), 85-108. <https://doi.org/10.17227/rce.num79-8605>.

- Trust, T., Carpenter, J.P. & Krutka, D.G. (2018). Leading by learning: exploring the professional learning networks of instructional leaders. *Educational Media International*, 55(2), 137-152.
0