



LIDERES
EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

Nota técnica N°3 - 2019

COLABORACIÓN Y APRENDIZAJE EN RED

CONCEPTOS CLAVES PARA EL MEJORAMIENTO SISTÉMICO

**POR: Luis Ahumada, José Manuel Améstica, Mauricio Pino-Yancovic,
Andrea Lagos y Álvaro González**



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
VALPARAÍSO



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Universidad
de Concepción

Educación

FCH
FUNDACIÓN CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO
OISE | ONTARIO INSTITUTE
FOR STUDIES IN EDUCATION



Colaboración y aprendizaje en red: Conceptos claves para el mejoramiento sistémico

Luis Ahumada, José Manuel Améstica, Mauricio Pino-Yancovic, Andrea Lagos y Álvaro González

Nota técnica N° 3
Julio, 2019

Para citar este documento:

Ahumada, L., Améstica, J.M., Pino-Yancovic, M., Lagos, A. y González, A. (2019). Colaboración y aprendizaje en red: Conceptos claves para el mejoramiento sistémico. Nota Técnica N° 3. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.

Diseño gráfico editorial:

Matias Mancilla

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el director”, “el líder” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo para referirse a hombres y mujeres). Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto a cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.

ÍNDICE

Introducción	4
Colaboración y aprendizaje en red	6
Aprendizaje en red para el mejoramiento sistémico	7
Revisión y adaptación de los conceptos de colaboración y aprendizaje en red	8
Metodología	8
Análisis de los datos	9
Consideraciones éticas	9
Resultados	9
Colaboración en red	9
Aprendizaje en red	10
Conclusión	12
Referencias	13
Anexo 1: Herramienta para fortalecer la colaboración en red	15
Anexo 2: Herramienta para fortalecer el aprendizaje en red	16

INTRODUCCIÓN

El presente documento da cuenta de la revisión y adaptación de los conceptos de *colaboración* y *aprendizaje en red* al contexto educativo chileno. Sigue, además, la línea de documentos anteriores de LIDERES EDUCATIVOS, en los cuales se han abordado las características del funcionamiento de las redes de mejoramiento escolar (Ahumada, González y Pino, 2016), la *indagación colaborativa* como estrategia para promover la colaboración en red (Pino, González y Ahumada, 2018) y el *aprendizaje profundo* como nuevo desafío para el sistema educativo (Cortez, 2018; Pozo y Simonetti 2018), lo que sirve como marco para profundizar en el desarrollo conceptual de la *colaboración* y el *aprendizaje en red*, como elementos claves del mejoramiento educativo sistémico.

La relevancia de profundizar en estos conceptos radica en que, aunque se plantea que las redes deben ser un espacio donde sus miembros aprenden desde la colaboración, existe escaso conocimiento sobre qué implican estos procesos.

Desde que nacemos, el aprendizaje está presente en nuestras vidas y se va incrementando producto de nuestras experiencias cotidianas. Algunos hitos que marcan un salto en nuestra manera de ser y de vincularnos con el mundo son aprender a caminar, hablar y escribir, entre tantos otros aprendizajes que no dejan de sorprender cuando aparecen en nuestra primera infancia.

Tomar conciencia de estos aprendizajes personales es también tomar conciencia que no aprendemos en solitario, sino que lo hacemos de la mano de otros. Nuestros padres y maestros, nuestros amigos y familiares, nuestros vecinos y comunidad fueron el soporte activo para que se produjeran estos aprendizajes.

En el ámbito educativo, los procesos de aprendizaje ocupan un lugar preponderante, siendo estos el foco y principal preocupación del quehacer pedagógico. La relación del estudiante con el docente, y la de ambos con el conocimiento, son la triada central de lo que se ha denominado el núcleo pedagógico. Aquí, el *aprendizaje profundo* es medular, e involucra un diálogo entre docente y estudiante en torno a cuestiones relevantes que requieren de reflexión y acción (Elmore, 2010). Este diálogo supone conectar nuestras experiencias cotidianas con el conocimiento, de manera de solucionar problemas, conocernos y comprendernos y, eventualmente, cambiar nuestro mundo (Rincón-Gallardo, 2019; Fullan, Quinn y McEachen, 2018). Promover el *aprendizaje profundo* como nueva forma de educar requiere de cambios sustanciales en los sistemas educativos, lo que abre un desafío importante para el aprendizaje en red, situándolo como una herramienta para potenciar las actuales reformas y transformaciones educativas.

En efecto, Santiago Rincón-Gallardo (2018) señala que el *aprendizaje profundo* es tanto el proceso como el resultado de dar sentido a las cuestiones que nos interesan. Este aprendizaje contempla el desarrollo de seis competencias: *creatividad, pensamiento crítico, comunicación, colaboración, carácter y ciudadanía*. El concepto de *aprendizaje profundo*, de acuerdo a Cortez (2018), contribuye a repensar cómo transformar nuestras prácticas e interacciones pedagógicas para lograr que nuestros estudiantes: desplieguen todos sus talentos, desarrollen las competencias requeridas para los tiempos actuales y tengan la oportunidad de crear y experimentar nuevas formas de vincularse con otros, para avanzar hacia sociedades más humanas y justas.

Para Pozo y Simonetti (2018), las habilidades relacionadas con el *aprendizaje profundo* son: la flexibilidad para adaptarse a nuevos desafíos, la transferencia de habilidades y conocimientos a nuevos contextos, la comunicación efectiva y el aprendizaje independiente. Además, para estas autoras, los estudiantes requieren aprender contenidos académicos altamente desafiantes y atractivos, pensar críticamente para resolver problemas complejos y trabajar colaborativamente. Estos aspectos son los que diferencian el *aprendizaje profundo* del aprendizaje superficial y rutinario, en donde el estudiante es pasivo respecto a su propio aprendizaje.

Desde una perspectiva cultural y social, diversos autores (Bruner,1988; Edwards y Mercer, 1988; Wertsch,1993), apoyándose en los planteamientos de Vygotsky, han desarrollado una teoría socio-construccionista del aprendizaje, en donde se explica el desarrollo de competencias adulto/niño y maestro/aprendiz, como un proceso de creación de significados compartidos a través de procesos abiertos de negociación y de construcción de perspectivas intersubjetivas. Estos procesos, lejos de ser neutros o abstractos, se relacionan estrechamente con los contextos sociales y culturales en los que tienen lugar, mediando así el desarrollo de las personas y las organizaciones.

El enfoque socio-construccionista amplía la mirada desde un aprendizaje individual a uno colectivo, centrado en la construcción colectiva del conocimiento, estudiando las relaciones dinámicas entre el sujeto, el objeto y los otros sociales (Valsiner, 1996). De este enfoque de construcción social se desprenden las formas de entender la interacción entre la persona u organización que aprende y el entorno en el cual se encuentra (Ahumada, 2001), como condiciones inevitables del desarrollo individual y social. Considerando esta relación, puede comprenderse que la experiencia actual de los actores educativos que trabajan en red no es ajena al proceso de aprendizaje, por cuanto sus relaciones están orientadas al mejoramiento escolar, determinando formas particulares de interacción y construcción social.

Ante la complejidad de la sociedad actual, los establecimientos educacionales han tenido que desarrollar la capacidad de integrarse y articularse entre los distintos niveles, lo que implica desarrollar condiciones para la colaboración (Chapman y Fullan, 2007) y comprometerse con un proceso de aprendizaje continuo como organización (Collison y Cook, 2007).

El rol que juega el liderazgo escolar, tanto al interior de los centros escolares como en el sistema mismo, aparece como fundamental para generar las condiciones organizacionales y culturales que favorezcan la colaboración y aprendizaje en la búsqueda del mejoramiento a nivel de sistema (Hopkins, Stringfield, Harris, Stoll y Mackay, 2014). Lo anterior implica coordinar miradas, perspectivas y esfuerzos, así como la capacidad de generar espacios de intercambio de prácticas y de experiencias profesionales entre todos los actores de la escuela y, por supuesto, del sistema educativo en su conjunto.

La literatura internacional señala que la colaboración se produce con el tiempo, a medida que los educadores interactúan de manera formal e informal (Duffy y Gallagher, 2016), a través de secuencias interactivas de negociación, desarrollo de compromiso y ejecución de ese compromiso para generar cambios en su práctica o sus entornos (Carpenter, 2017). Así, el trabajo colaborativo, dentro y entre los establecimientos y sus profesionales, es identificado como una importante “palanca de cambio” para una reforma exitosa, especialmente para escuelas que trabajan en contextos vulnerables (Chapman, 2008; Wohlstetter, Malloy, Chau, y Polhemus, 2003). Esto tiene un impacto gravitante en las posibilidades de aprendizaje en distintos niveles, pues la colaboración facilita el intercambio y transferencia del conocimiento y, lo que es más importante, la generación de nuevo conocimiento que es específico al contexto donde se desarrolla el trabajo colaborativo, contribuyendo así al desarrollo de capacidades en distintos niveles del sistema educativo.

Esta mirada sistémica tiene gran relevancia para el aprendizaje. La manera en que aprenden los estudiantes se relaciona con la manera en que aprenden sus profesores, lo que a su vez se relaciona con los aprendizajes que se construyan tanto dentro de la escuela, como en la interacción entre establecimientos. El aprendizaje es, desde nuestra perspectiva, un aprendizaje de ida y vuelta, de constante articulación, comunicación y diálogo entre los distintos niveles del sistema educativo, por lo que requiere de una coherencia sistémica, de cara a que sea más efectivo.

En LIDERES EDUCATIVOS hemos apostado por abordar la perspectiva sistémica en educación a través de la estrategia de trabajo en red entre profesionales y centros escolares (Ahumada, González y Pino, 2016).

Por otro lado, y en base a una revisión de la literatura internacional, también en nuestro equipo hemos propuesto como marco para el trabajo en red la *indagación colaborativa*, una modalidad de investigación colectiva y participativa focalizada en las prácticas profesionales de docentes y directivos, cuyo propósito es comprender y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje (Ainscow et al. 2016; Carpenter, 2017; Chapman et al. 2016; Emihovich y Battaglia, 2000). La indagación colaborativa, como metodología, ofrece importantes ventajas a la hora de favorecer la articulación de colaboración y aprendizaje en red, puesto que *“para mejorar e innovar en los procesos de enseñanza-aprendizaje, se debe promover un diálogo que movilice las convicciones de las personas. Estos diálogos se deben traducir en acciones concretas, que vayan desde las redes escolares a las aulas y viceversa, para que luego estas sean la base de procesos reflexivos con un sentido pedagógico, con foco en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En este camino se transita desde un mejoramiento individual a un mejoramiento sistémico”* (Pino, González y Ahumada, 2018, p. 20).

APRENDIZAJE EN RED PARA EL MEJORAMIENTO SISTÉMICO

La literatura menciona distintos tipos y niveles de aprendizajes. Hemos mencionado el *aprendizaje profundo*, diferenciándolo del aprendizaje superficial y rutinario, y el enfoque socio-construccionista, diferenciándolo del aprendizaje descontextualizado y aislado. Podemos distinguir, también, el aprendizaje a nivel individual, de equipos, organizacional, e inter-organizacional o en red. Estos distintos niveles de aprendizaje se articulan generando un espiral de conocimientos que transita desde lo individual a lo inter-organizacional y viceversa (Nonaka y Takeuchi, 1999). El aprendizaje en red es posible solo si se da un tránsito fluido de conocimiento entre todos estos niveles.

El aprendizaje en red involucra 4 tipos de aprendizaje (Jackson y Temperley, 2006):

- 1 Aprendizaje de otros:** Se desarrolla cuando los grupos utilizan las diferencias individuales y comparten lo que cada uno ha aprendido o realiza frente a situaciones comunes. Por ejemplo, cuando se aconsejan mutuamente respecto a cómo abordar un problema.
- 2 Aprendizaje con otros:** Se concreta cuando los participantes se involucran en actividades que les posibilitan co-construir conocimientos y sentidos. Por ejemplo, cuando realizan en conjunto una investigación colaborativa.
- 3 Aprendizaje a favor de otros:** Ocurre cuando los participantes aprenden prácticas que pueden ser utilizadas por otros profesionales de su colegio o los estudiantes.
- 4 Meta aprendizaje:** Se alcanza cuando los participantes reflexionan acerca de cómo ellos aprenden y pueden derivar principios que les ayudan a organizar, por ejemplo, el aprendizaje profesional en sus escuelas.

Desde esta perspectiva, el *aprendizaje en red* es un proceso grupal que permite incrementar la calidad del aprendizaje profesional y la generación de conocimiento (Katz y Earl, 2010), dado que las redes pueden movilizar una gama más amplia de recursos y experiencia que las escuelas individuales (Brown y Flood, 2019).

El aprendizaje en red se puede basar en la exploración de diversas ideas, lo que implica un pensamiento divergente que provoca distintas visiones a analizar en el contexto del trabajo en red. O bien, puede tener como base un proceso de exploración de una sola idea, que se lleva a cabo cuando convergen diferentes posiciones sobre un mismo tema (Peurach y Glazer, 2016). En este caso, una idea se somete a prueba en una actividad o proyecto, y en base a su implementación, se genera un nuevo aprendizaje a partir de la reflexión de dicha acción. Este tipo de aprendizaje implica considerar que en las redes se hace, en primer lugar, un aprendizaje sobre “qué funciona” (“*knowledge of what works*”). Este aprendizaje suele vincularse a conocer e intercambiar prácticas exitosas. En segundo lugar, es importante reflexionar acerca de la pertinencia de lo aprendido y si es aplicable o no a determinado contexto. En esa línea, un aprendizaje del “dónde” (“*knowledge of where*”) que involucra analizar las mejores condiciones para que se pueda replicar una práctica. Finalmente, está el aprendizaje del “cómo” (“*knowledge of how*”), que involucra analizar los valores y conocimientos que se requieren para realizar y dar sustentabilidad a nuevas prácticas (Peurach, Glazer y Winchell Lenhoff, 2016).

Estos tres tipos de conocimientos, que generan nuevos aprendizajes, se pueden producir a partir del desarrollo de proyectos en conjunto, pero también en base a compartir, y probar prácticas que se presentan y analizan en el espacio de la red.

REVISIÓN Y ADAPTACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE COLABORACIÓN EN RED Y APRENDIZAJE EN RED

En el marco de la versión 2019 del Diplomado en Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red (LISI) -impartido por LIDERES EDUCATIVOS en la región de Valparaíso, con un grupo de líderes escolares de distintos niveles del sistema-, nos propusimos realizar un proceso de revisión y adaptación de los conceptos de *colaboración en red* y el *aprendizaje en red* al contexto educativo chileno. Si bien ambos conceptos son cercanos desde una perspectiva semántica, estimamos que en las prácticas de trabajo en red presentan diferencias conceptuales que conviene clarificar, más aún si entendemos estos conceptos desde la perspectiva socio-constructivista, según la cual la pertinencia de su aplicación al contexto local y a la realidad nacional es fundamental. En los siguientes apartados, daremos cuenta de su desarrollo, con el fin de contar con una base conceptual pertinente a nuestra realidad nacional.

4.1. Metodología

Para adaptar los conceptos de *colaboración y aprendizaje en red* al contexto chileno, la revisión teórica se contrastó con una metodología que buscó rescatar las concepciones de aprendizaje y colaboración desde la experiencia en red que han tenido los propios líderes escolares. Esto, con miras a ajustar los conceptos desde el encuentro entre la teoría y la definición práctica que hacen las personas involucradas.

Para el logro de este objetivo, los líderes escolares que participan del Diplomado LISI fueron invitados a construir los conceptos de *aprendizaje en red* y *colaboración en red*. Un total de 76 docentes y directivos de establecimientos, miembros de equipos comunales y equipos provinciales de educación participaron de esta actividad, todos los cuales son integrantes activos de 18 redes en la región de Valparaíso. Algunas de estas redes son: redes comunales (Redes de Mejoramiento Escolar), redes temáticas (por ejemplo, redes de inglés, redes de educación parvularia, o redes de educación especial), y redes intercomunales con focos específicos (por ejemplo, con foco en *convivencia escolar*).

Los participantes fueron invitados a elaborar grupalmente *definiciones auténticas* de los conceptos en formato escrito. Comprendemos las *definiciones auténticas* como aquellas que los sujetos elaboran desde sus conocimientos previos, involucrando sus experiencias, percepciones e intuiciones. En tanto, su elaboración grupal tuvo como objetivo la negociación entre pares acerca de los diferentes aspectos que componen cada concepto, y la elección de aquellos que resultaban prioritarios. La construcción de las definiciones auténticas fue facilitada por medio del siguiente instrumento:

Trabajo en grupos pequeños:

Co-construcción de conceptos clave del diplomado

Junto con su compañera o compañero de asiento, en duplas o tríos, discutan en torno a la siguiente pregunta: ¿Cómo definirían colaboración y aprendizaje en el contexto de las Redes?

Colaboración en red es... _____

Aprendizaje en red es... _____

Posteriormente, los facilitadores del Diplomado LISI compartieron algunas propuestas teóricas que permitieran a los participantes evaluar las propuestas escritas, a modo de identificar, en la teoría, los elementos que fueron considerados y los que no, así como también aquellos que resultaban pertinentes a la realidad chilena. Estos insumos constituyeron los datos que luego fueron analizados.

4.2. Análisis de los datos

Las definiciones auténticas elaboradas por los participantes fueron transcritas y sometidas a un análisis cuantitativo y cualitativo, que permitiera identificar los principales aspectos de cada concepto, desde la perspectiva de los líderes escolares.

El análisis cualitativo consistió en identificar las palabras y términos asociados de forma separada a los conceptos de *aprendizaje en red* y *colaboración en red*, lo cual constituyó un primer ejercicio de codificación. En tanto, el análisis cuantitativo tuvo como objetivo comparar la frecuencia de los distintos códigos, de forma que se pudiera evaluar su prevalencia dentro del conjunto total de datos.

4.3. Consideraciones éticas

Para promover el rigor ético del proceso de ajuste, se compartió con los participantes un consentimiento informado para posibilitar la sistematización de datos producidos en el programa de formación, con fines de divulgación académica. Por el mismo motivo, los resultados son desplegados de modo que se resguarde la confidencialidad de quienes han ayudado en esta experiencia.

4.4. Resultados

A continuación, se presentan los códigos asociados a cada concepto por los líderes que participaron del ajuste. El formato de presentación es una *nube de palabras*, lo que implica enlistar los códigos asignando mayor tamaño de fuente a aquellos que se repiten con mayor frecuencia, y menor tamaño a aquellos que aparecen en menor medida. Esto permite un primer acercamiento a una síntesis visual de lo producido.

a. Colaboración en red

En torno a la **colaboración en red**, aparece un total de 13 categorías, desplegadas de la siguiente forma:

Figura 1: Nube de palabras sobre Colaboración en Red.



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 1, podemos observar con mayor detalle el listado de categorías, y la frecuencia de cada una de estas categorías dentro del conjunto de datos. Así, podremos acercarnos a los elementos prioritarios del concepto de *colaboración en red* expresado por los participantes.

Tabla N°1. Categorías asociadas al concepto de *colaboración en red*

CATEGORÍA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Objetivo/Propósito común	15	31,9%
Compartir ideas/experiencias	6	12,8%
Confianza y respeto mutuo	5	10,6%
Lazo/vínculo formal e informal	4	8,5%
Valorar distintos aportes	4	8,5%
Apoyo mutuo	3	6,4%
Compromiso para cambiar	2	4,3%
Beneficio colectivo/Reciprocidad	2	4,3%
Responsabilidad compartida	2	4,3%
Compartir herramientas y recursos	1	2,1%
Reflexión permanente	1	2,1%
Valorar lo territorial	1	2,1%
Sostener sinergia	1	2,1%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar tanto en la Figura 1 como en la Tabla 1, los elementos centrales de la *colaboración en red* parecieran ser el propósito común y el compartir experiencias para desarrollar acciones buscando el logro de un objetivo. Para que esto suceda, adquiere importancia el valorar los distintos aportes en un clima de confianza y respeto. La *colaboración en red* implicaría también la conformación de lazos formales e informales que favorecerían el apoyo mutuo y la responsabilidad compartida para el logro de un beneficio colectivo.

A partir de estos resultados nos podemos aproximar a una definición más precisa de ***colaboración en red***, entendiendo ésta como:

“La práctica de compartir experiencias, ideas y acciones en torno a un propósito común, valorando los distintos aportes de los miembros de la red, para el logro de un objetivo que beneficie a todos los miembros de la red. Colaborar requiere de un clima de confianza y respeto que favorezca la conformación de lazos formales e informales, los que se basan en el apoyo, la reciprocidad y la responsabilidad compartida”.

Teniendo presente la definición anterior podemos decir que la colaboración en red supone potenciar los siguientes elementos:

- **Pilares:** Apoyo mutuo, reciprocidad, co-responsabilidad.
- **Condiciones:** Confianza, respeto, lazos formales e informales.
- **Finalidad:** Propósito y objetivo compartido orientado hacia un beneficio colectivo .
- **Acción:** Compartir experiencias, ideas y acciones.

b. Aprendizaje en red

El análisis del concepto de *aprendizaje en red* considera 11 categorías, cuya *nube de palabras* es la siguiente:

Figura 2. Nube de palabras asociadas al concepto de *aprendizaje en red*



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2, podemos observar con mayor detalle el listado de categorías y la frecuencia de los principales elementos asociados al *aprendizaje en red*.

Tabla N°2. *Categorías asociadas al concepto de aprendizaje en red*

CATEGORÍA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Construcción de conocimiento	13	27,7%
Proceso colectivo	9	19,1%
Atiende necesidades/supera dificultades	5	10,6%
Compartir experiencias	5	10,6%
Cambiar prácticas	4	8,5%
Mobiliza experiencias y recursos	4	8,5%
Involucra colaborar	2	4,3%
Resultado de intercambios	2	4,3%
Cambiar identidad	1	2,1%
Lineamientos comunes	1	2,1%
Requiere efectividad	1	2,1%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, tanto en la *nube de palabras* como en la tabla de frecuencias, el *aprendizaje en red* estaría relacionado con la construcción de conocimientos mediante un proceso colectivo. Compartir y movilizar experiencias y recursos forma parte de este proceso, que busca colaborar para atender a las necesidades de todos los miembros de la red. El aprendizaje se traduciría en el cambio de prácticas, como resultado de estos intercambios de experiencias, lo que eventualmente permitiría construir lineamientos comunes y transformar el ser y el hacer.

A partir de estos resultados nos podemos aproximar a una definición más precisa de ***aprendizaje en red***, entendiendo éste como:

“Proceso colectivo de construcción de conocimiento, orientado a atender las necesidades de los agentes escolares. Consta del intercambio de experiencias y la movilización de recursos técnico, personales y profesionales, en miras al cambio de prácticas educativas y formas de ser y hacer”.

Teniendo presente la definición anterior, podemos decir que el aprendizaje en red supone potenciar los siguientes elementos:

- **Pilares:** Construcción de conocimiento colectivo.
- **Condiciones:** Consideración de las necesidades de los agentes escolares, colaboración.
- **Finalidad:** Cambio de prácticas escolares y formas de ser y proceder.
- **Acción:** Movilización de recursos técnicos, personales y profesionales.

CONCLUSIÓN

Desarrollar un sistema donde se favorecen la colaboración y el aprendizaje entre profesionales, centros escolares y otros agentes, requiere repensar y proponer nuevos roles y desafíos dentro del sistema escolar (Díaz, Civiš y Longás, 2013; Russell et al. 2015). Por ello, es clave impulsar una política que promueva el trabajo en red, tanto entre profesionales y centros escolares, como al interior de estos últimos (Muijs, West y Ainscow, 2010).

A partir de una extensa revisión de literatura sobre redes escolares, Townsend (2015) identifica que las principales características y beneficios de estas son facilitar el intercambio de conocimientos entre diferentes actores, organizar el desarrollo profesional basado en las necesidades de sus miembros, y tener un mayor impacto en la transformación de sus propias prácticas pedagógicas y profesionales, así como también las que se llevan a cabo a nivel organizacional en los centros escolares. Estos hallazgos entregan pistas acerca de cómo las redes pueden tener un efecto en el mejoramiento educativo, tanto a nivel de cada centro escolar como del sistema, y refuerzan la necesidad de abordar los conceptos de *colaboración* y *aprendizaje* para situarlos en el contexto del sistema educativo chileno y sus actuales esfuerzos por promover una visión sistémica de mejoramiento.

A partir de la experiencia de co-construcción conceptual realizada con los líderes escolares que participan del Diplomado Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red, nos hemos acercado a la definición de estos dos conceptos a partir de los conocimientos, experiencias, percepciones e intuiciones de estos profesionales. Dichas definiciones, sistematizadas por nuestro equipo, nos han permitido establecer algunos elementos que caracterizan y contextualizan estos dos conceptos en el sistema educativo chileno, a saber: *Pilares, Condiciones, Finalidad y Acción*.

Tabla Nº 3. Caracterización y contextualización de los conceptos de colaboración en red y aprendizaje en red en Chile.

	COLABORACIÓN EN RED	APRENDIZAJE EN RED
Pilares (en qué se sostiene)	Apoyo mutuo, reciprocidad, co-responsabilidad.	Construcción de conocimiento colectivo.
Condiciones (qué lo determina)	Confianza, respeto, lazos formales e informales.	Consideración de las necesidades de los agentes escolares, colaboración.
Finalidad (cómo se proyecta)	Propósito y objetivo compartido orientado hacia un beneficio colectivo.	Cambio de prácticas escolares, y formas de ser y proceder.
Acción (cómo se aplica)	Compartir experiencias, ideas y acciones.	Movilización de recursos técnicos, personales y profesionales.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, a fin de fortalecer el desarrollo de la *colaboración* y el *aprendizaje* en el contexto del trabajo en redes escolares, creemos que resulta necesario el desarrollo de capacidades de liderazgo sistémico (Hopkins y Higham, 2007) en líderes escolares que se encuentran en distintos niveles del sistema educativo. Al respecto, varios autores proponen que se promueva la formación de líderes sistémicos que se involucren proactivamente en procesos de *colaboración* y *aprendizaje en red*, articulando así dichos niveles. Esto, con el fin de dar respuestas locales pertinentes a las estrategias de mejoramiento, no solo de las escuelas y liceos, sino del sistema escolar en su conjunto (Leithwood y Azah, 2016; Rincón-Gallardo, y Fullan, 2016). Confiamos en que la sistematización de conceptos que hemos presentado en este documento, servirá como un importante insumo y herramienta para que estos líderes escolares puedan orientar sus acciones como líderes sistémicos, a fin de facilitar las condiciones para que distintos agentes del sistema educativo puedan colaborar y aprender en redes, y avanzar con ello hacia un mejoramiento que asegure una educación de calidad para cada niño(a) y joven de nuestro país.

REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en la organizaciones: Un acercamiento desde el los modelos de aprendizaje organizacional*. Ediciones Universitarias de Valparaíso. Editorial Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Ahumada, L., González, A. y Pino, M. (2016). *Redes de Mejoramiento Escolar: ¿Por qué son importantes y cómo las apoyamos?* Documento de Trabajo N°. 1. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Ainscow, M., Dyson, A., Goldrick, A. y West, M. (2016). Using collaborative inquiry to foster equity within school systems: Opportunities and barriers. *School Effectiveness and School Improvement*. 27(1): 7-23, DOI: 10.1080/09243453.2014.939591
- Brown, C. and Flood. J. (2019). Formalise, prioritise and mobilise: how school leaders secure the benefits of professional learning networks. Bingley, UK: Emerald Professional Learning Network Series.
- Bruner, J. (1988). *Realidad mental y mundos posibles*. Barcelona: Gedisa.
- Carpenter, D. (2017). Collaborative inquiry and the shared workspace of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 21(1), 17–28.
- Chapman, C., Chestnutt, H., Friel, N., Hall, S. y Lowden, K. (2016). Professional capital and collaborative inquiry networks for educational equity and improvement? *Journal of Professional Capital and Community* 1(3): 178–197.
- Chapman, C. (2008). Towards a framework for school-to-school networking in challenging circumstances. *Educational Research*, 50(4), 403–420.
- Chapman, C. y Fullan, M. (2007). Collaboration and Partnership for Equitable Improvement: Towards a Networked Learning System? *School Leadership & Management* 27(3), 207–211.
- Collinson, V., y Cook, T.F. (2007). *Organizational learning: Improving learning, teaching, and leading in school systems*. Thousand Oaks; London: Sage.
- Cortez, M. (2018). *Liderar para promover el aprendizaje profundo en los estudiantes: El desafío de los líderes educativos en el siglo XXI*. Nota técnica N° 4. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Díaz, J., Civiés, M., & Longás, J. (2013). La gobernanza de redes socioeducativas: claves para una gestión exitosa. *Teoría de La Educación. Revista Interuniversitaria*, 25(2), 213–230.
- Duffy, G. y Gallagher, T. (2016) Shared Education in contested spaces: How collaborative networks improve communities and schools. *J Educ Change*. DOI 10.1007/s10833-016-9279-3.
- Edwards, D. y Mercer, N. (1988). *El conocimiento compartido*. Madrid: Paidós-MEC.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Emihovich, C., y Battaglia, C. (2000). Creating cultures for collaborative inquiry: New challenges for school leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 3(3), 225–238.
- Fullan, M., Quinn, J. y McEachen, J. (2018). *Deep Learning: Engage the world, change the world*. Estados Unidos: SAGE.
- Hopkins, D. y Higham, R. (2007). System leadership: Mapping the landscape. *School*

Leadership & Management, 27(2), 147–166.

- Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L., y Mackay, T. (2014). School and system improvement: A narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 257-281. doi:10.1080/09243453.2014.885452
- Jackson, D., y Temperley, J. (2006). *From professional learning community to networked learning community*. Trabajo presentado en el International Congress for School Effectiveness and Improvement (ICSEI). Fort Lauderdale, USA, January 3rd – 6th 2006.
- Katz, S., y Earl, L. (2010). Learning about networked learning communities. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 27–51. Recuperado desde: <https://doi.org/10.1080/09243450903569718>
- Leithwood, K. y Azah, V. N. (2016). Characteristics of effective leadership networks. *Journal of Educational Administration*, 54(4), 409–433.
- Muijs, D., West, M., & Ainscow, M. (2010). Why network? Theoretical perspectives on networking. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 5–26.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., y Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *Internacional Journal of Technology & Management*, 11(7/8), 833-845.
- Peurach, D. J. y Glazer, J. L. (2012). Reconsidering replication: New perspectives on large-scale school improvement. *J Educ Change*, 13, 155–190. DOI 10.1007/s10833-011-9177-7
- Peurach, D. J., Glazer, J. L. y Winchell Lenhoff, S. (2016). The developmental evaluation of school improvement networks. *Educational Policy*, 30(4): 606-648.
- Pino, M., González, A. y Ahumada, L. (2018). *Indagación colaborativa: Elementos teóricos y prácticos para su uso en redes educativas*. Informe Técnico N° 4. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.
- Pozo, C. y Simonetti, F. (2018) *¿Cómo indagar sobre aprendizaje profundo en centros escolares? Instrumentos y orientaciones prácticas*. Práctica de Liderazgo. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/como-indagar-sobre-aprendizaje-profundo/>
- Rincón-Gallardo, S. (2019). *Liberating Learning: Educational Change as Social Movement*. New York, USA: Routledge.
- Rincón-Gallardo, S. (2018). *Cómo lograr el aprendizaje profundo en las y los estudiantes: El desafío para los líderes escolares del siglo XXI*. Conversación en Línea N°1. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Valparaíso, Chile: Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/video-como-lograr-el-aprendizaje-profundo-en-las-y-los-estudiantes-el-desafio-para-los-lideres-escolares-del-siglo-xxi/>
- Rincón-Gallardo, S. y Fullan, M. (2016). Essential features of effective networks in education. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 5–22.
- Russell, J. L., Meredith, J., Childs, J., Stein, M. K. y Prine, D. W. (2015). Designing inter-organizational networks to implement education reform. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 37(1), 92–112.
- Valsiner, J. (1996). Co-constructionism and development: A socio-historic tradition. *Anuario de Psicología*, Facultad de Psicología Universidad de Barcelona, 69, 89-91.
- Wertsch, J. (1993). *Voces de la mente: Un enfoque sociocultural para el estudio de la acción mediada*. Madrid: Visor.
- Wohlstetter, P., Malloy, C.L., Chau, D. y Polhemus, J.L. (2003). Improving schools through networks: A new approach to urban school reform. *Educational Policy* 17(4), 399–430.

ANEXO 1

Herramienta para fortalecer la colaboración en red

Proponemos, a continuación, una serie de preguntas que, a modo de herramientas para la reflexión y la acción, permiten fortalecer la *colaboración en red* con una perspectiva sistémica.

COLABORACIÓN EN RED	REFLEXIONES Y ACCIONES
¿Qué propósitos buscamos lograr por medio de la colaboración?	
¿Qué ideas y propuestas podemos compartir para acercarnos al logro de nuestros propósitos y objetivos?	
¿Qué bases hemos sentado para la confianza y el respeto al compartir ideas y experiencias prácticas?	
¿Qué tipo de lazos (formales e informales) que podrían ayudar a lograr nuestros propósitos, existen entre los miembros de la red?	
¿Qué tanto se valoran los distintos aportes, opiniones e ideas en las conversaciones de la red?	
Al enfrentar desafíos, ¿cómo se dan las dinámicas de apoyo mutuo entre los miembros de la red?	
¿Cómo evaluamos/percibimos el compromiso por el cambio entre los miembros de la red? ¿Qué acciones lo pueden ejemplificar?	
¿Qué beneficios colectivos se persiguen/logran en el trabajo de nuestra red?	
¿Qué responsabilidades son compartidas dentro de nuestra red?	
¿Qué herramientas y recursos han podido ser compartidos entre los miembros de la red? ¿Cómo podría fortalecerse este aspecto?	
¿Qué aspectos de nuestras acciones motivan una reflexión en la red? ¿Qué miembros y situaciones gatillan esta reflexión?	
¿Cómo integramos las características del territorio a nuestro trabajo de red?	
¿Qué aspectos del trabajo en red facilitan u obstaculizan la sinergia entre sus miembros?	

ANEXO 2

Herramienta para fortalecer el aprendizaje en red

Proponemos, a continuación, una serie de preguntas que, a modo de herramientas para la reflexión y la acción, permiten fortalecer el *aprendizaje en red* con una perspectiva sistémica.

APRENDIZAJE EN RED	REFLEXIONES Y ACCIONES
¿Cómo podemos favorecer la construcción de conocimiento en nuestra red? ¿Qué conocimientos hemos logrado construir hasta ahora?	
¿Qué características y desafíos ha tenido el proceso de aprender colectivamente? ¿Qué implicó lo colectivo para los participantes?	
¿Cómo se logra atender las necesidades de los miembros de la red? ¿Qué acciones o aspectos de la red permiten superar dificultades comunes?	
¿Qué aprendizajes han resultado del acto de compartir experiencias? ¿Qué facilita o dificulta la construcción de estos aprendizajes?	
¿Cómo se potencia el cambio en las prácticas desde el trabajo en red?	
¿Qué recursos y experiencias se han movilizado para el logro de objetivos en red?	
¿Qué rol juega la colaboración dentro del aprendizaje colectivo?	
¿Qué tipo de intercambios, que favorecen el aprendizaje, se desarrollan en el trabajo en red? ¿En qué espacio se producen esos intercambios?	
¿Qué hemos podido comprender de nosotros mismos (como líderes o centros escolares) gracias al trabajo en red? ¿Qué ha cambiado en nuestra forma de relacionarnos dentro y entre las escuelas?	
¿Qué lineamientos comunes han surgido gracias al trabajo en red? ¿Qué han generado estos lineamientos en la práctica?	
¿Cómo podríamos impulsar el crecimiento del trabajo de nuestra red y aumentar su efectividad o alcance intrared hacia redes externas?	