

FUNCIONAMIENTO DE LAS REDES EDUCATIVAS DE CENTROS ESCOLARES: DESARROLLO DE UN TRABAJO COLABORATIVO

THE FUNCIONING OF SCHOOLS EDUCATIONAL NETWORKS: DEVELOPMENT OF A COLLABORATIVE WORK

Antonia **López Martínez**¹
Rosario **Ordóñez Sierra**
Elena **Hernández de la Torre**
M^a. José **Navarro Montaña**

Universidad de Sevilla

RESUMEN

Con el presente artículo pretendemos conocer el funcionamiento de las redes educativas de centros escolares desde la perspectiva del trabajo colaborativo entre profesores y centros educativos. Para ello aportamos la valoración y trayectoria de dichas Redes, así como las contribuciones que realizan los asesores de los centros de profesores sobre sus mejoras organizativas y de desarrollo.

La recogida de los datos se ha llevado a cabo a través de cuestionarios semiestructurados e individuales, partiendo de una metodología *descriptivo-narrativa* y fundamentándose en un *enfoque cualitativo* de investigación. Se ha empleado, para el estudio de los datos, un programa de análisis cualitativo denominado MAXQDA 10. La muestra se ha constituido por 10 asesores de Centros de Profesores de la provincia de Sevilla. Los principales resultados y conclusiones nos han permitido conocer la puesta en marcha y desarrollo de estas redes que surgen a través de la creación de grupos de trabajo, partiendo de las necesidades originadas en la práctica; así como los agentes educativos que más se implican; el trabajo en equipo; la experiencia que poseen así como los recursos materiales y humanos que utilizan.

¹ *Correspondencia:* Universidad de Sevilla. Fac. de Ciencias de la Educación. Departamento de Didáctica y Organización Educativa. Sevilla. Correo-e: aplomar@us.es

A partir de este estudio se constata que el objetivo fundamental de estos movimientos es intercambiar experiencias pedagógicas y planificar modelos de organización y gestión a través de un trabajo colaborativo.

Palabras clave: Asesores, Centros de Profesores, redes educativas, comunidades de aprendizaje, mejora, participación.

ABSTRACT

In this article we explain the functioning of educational networks of schools from a perspective of collaborative work between teachers and schools. With that in mind, we provide the assessment and trajectory of such networks, as well as contributions on organizational and development improvements made by advisors from teachers centers.

Data collection was carried out through semi-structured and individual questionnaires, from with a narrative and descriptive methodology based on a qualitative research approach. For the data analysis. It has been used a program called MAXQDA 10. The sample was made up of 10 advisers from the teacher centers in the province of Seville.

The main results and conclusions obtained allowed us to know the implementation and development of these networks, emerged from the organization of working groups based on the needs arising in the educative practice; the education agents most commonly involved; the teamwork; the experience they have; and their resources, human and material they use.

From this study, it appears that the primary goal of these movements is the exchange of pedagogic experiences and planning organization and management education models through a collaborative work.

Key Words: advisers, teacher centers, educational networks, learning communities, improvement, participation

Introducción

Las redes educativas de centros escolares que funcionan en ámbitos locales se conciben actualmente como organizaciones que aprenden a trabajar para mejorar la calidad de sus prácticas docentes. Es necesario por ello, indagar sobre la construcción de las mismas, su funcionamiento y desarrollo para el estudio de la mejora, la innovación y la formación en centros educativos.

A través de la observación y el análisis de las redes de centros escolares y las aportaciones que realizan los asesores de los centros de profesores (en adelante CEPs), conoceremos las mejoras organizativas de los centros educativos, lo que nos llevará a desarrollar procesos de reflexión para analizar las pautas de mejora que cada centro realiza a través de la red y que son construidas dentro de la misma. Se trata, por tanto, de analizar las aportaciones que la red, de carácter local, introduce en cada centro educativo.

Asimismo, pretendemos conocer, a través de procesos de reflexión conjunta en el grupo de trabajo y con la comunidad educativa, la construcción de conocimientos que genera la propia red a

partir de un “conocimiento compartido” y construido en el seno del propio grupo, siendo éste de carácter global y contrastado desde la práctica generada en cada uno de los centros participantes y que integran estas redes. Entendemos este proceso como un aprendizaje en “feedback”, ya que cada centro aporta conocimiento a la red en la que participa, trabaja en su desarrollo, y vuelve de nuevo a la red educativa para su puesta en común a través de buenas prácticas consensuadas.

Los resultados que damos a conocer en este artículo pertenecen a un estudio más amplio que se centra en conocer la trayectoria de cada red y sus procesos de reflexión para pasar posteriormente al marco de cada centro en concreto, estudiando cómo están influyendo en el desarrollo y aprendizaje de los propios centros, para lo que vamos a utilizar una metodología descriptiva y participativa, estudiando la red en su conjunto, en un principio y, posteriormente, cada centro en particular.

Estructura organizativa de las redes educativas

El estudio sobre el origen y el funcionamiento de las redes educativas de centros escolares, así como las innovaciones y los cambios para el desarrollo de “buenas prácticas”, se basa en la participación de *comunidades profesionales de aprendizaje* que trabajan en la mejora de aspectos relacionados con la educación para la equidad, desarrollo de un currículum comprensivo, así como la atención a la comunidad educativa en general. Por consiguiente, la mejora de los centros educativos pasa, necesariamente, por la recomposición simultánea y bien armada de la práctica totalidad de elementos, relaciones y procesos que conforman su estructura organizativa. Se trata de escuelas que trabajan en equipo, desarrollan una reflexión crítica sobre sus actuaciones y desarrollan innovaciones en sus centros educativos (Stoll y Luis, 2007).

Partimos de la idea clave que afirma que estas redes basan su funcionamiento en la asunción de una cultura compartida en los centros, caracterizada por la preocupación por la mejora, *basada en el alumno, por una cultura de enraizamiento con el entorno, por unos principios democráticos de participación, implicación y corresponsabilidad en la labor educativa y por una visión amplia y global de la educación* (Doménech, 2004: 2). La cultura organizativa tiende a considerarse un factor contingente clave del cambio junto a otros como la estructura, la tecnología, o el liderazgo pues comprender las maneras de ser de la organización son esenciales para tomar conciencia de las necesidades del cambio (López y Díaz, 2003). En los lugares de trabajo, la cultura tiene un fuerte impacto e induce a diferentes corrientes como “la escuela que aprende” o bien “la escuela que se mueve”, es decir, está permanentemente buscando para desarrollarse y definir las posibles respuestas a los retos que encuentra (Senge, 1990).

En la actualidad, la indagación sobre los procesos de mejora, cambio e innovación en los centros educativos se centra en el estudio acerca de la participación activa en redes educativas que colaboran, entendiendo que en ellas se encuentran implicados todos los sectores que constituyen la comunidad educativa, esto es, directivos, docentes, estudiantes, familias, organizaciones e instituciones públicas y privadas de la comunidad local.

Los antecedentes del trabajo en red se encuentran en el concepto de colaboración docente y la búsqueda de culturas colaborativas que surgieron en los años 90 y que han venido a sumarse al concepto de comunidad actual (Hardgreaves, 1992, 1994). A partir de este comienzo, las redes escolares han sido denominadas de diversas formas, como son *redes colaborativas de centros, redes educativas locales, redes de centros educativos, redes de centros que aprenden o redes de centros que intercambian experiencias*, etc., teniendo su origen en los movimientos de *renovación pedagógica*, que comenzaron su andadura en el siglo pasado con una serie de colectivos históricos, como son la Escuela Nueva, el Movimiento Cooperativo de Escuela Popular, y, posteriormente, la Asociación de Maestros de Rosa Sensat, las Escuelas de Verano, el Proyecto

Atlántida recientemente o la Asociación de Escuelas Mallorquinas. Actualmente tenemos representaciones en el movimiento de coordinación de las "Escuelas 3-12" o el Movimiento de Escuelas Rurales, ambos en Cataluña. Asimismo, la Federación de Movimientos de Renovación Pedagógica de Cataluña celebró su Primer Congreso en los años 1995/96 para impulsar Proyectos de Trabajo compartidos. A nivel internacional existen movimientos en países donde las redes tienen una gran dimensión y apoyo institucional como Inglaterra a partir de la creación de las Redes Educativas Locales y las investigaciones a las que han dado lugar (Day y Hadfield, 2004; Hadfield, Jopling, Noden, O'Leary y Stoot, 2005; Ainscow y West, 2006; Hadfield, 2007; Hadfield y Chapman, 2009), en Holanda (Col. Network for Upper Secondary), Chile (Enlaces), Méjico (Red Escolar), Brasil (Proinfo), Argentina (RedEs) y Perú (Redes Educativas Rurales).

En líneas generales, el objetivo de estos movimientos ha sido fundamentalmente intercambiar experiencias pedagógicas y planificar modelos de organización y gestión, así como el planteamiento de recursos actuales acordes con la realidad a la que deben responder. También se conciben en la actualidad en el sentido de desarrollar procesos de equidad educativa y social, planificar modelos de apoyo a las necesidades de alumnos y profesores y, en definitiva, para mejorar el entorno educativo de cara a conseguir la calidad que la comunidad educativa espera.

Las redes educativas de centros escolares: un entorno de trabajo colaborativo y participativo

El trabajo en red tiene como objetivo prioritario crear una coordinación estable de centros con el propósito de instituir, asimismo, una red de comunicación y de experiencias de unos centros a otros. Se trata de construir una red de intercambio, de relación y de cooperación, entendiendo estas redes como aquéllas que promueven la generación de procesos innovadores y participativos de las personas que comparten el proceso educativo. Es una *dimensión social de la red* ya que existe un sistema de relaciones entre personas para la colaboración con el fin de que los cambios sean colectivos (Muñoz, 2010), con la participación de todos los implicados, y considerando que este cambio puede ser lento, progresivo, y, sobre todo, formativo. Este proceso de participación conlleva unas relaciones de trabajo entre los profesores que podría llegar a desarrollar la deseable cultura colaborativa de la que nos habla Hargreaves (2005). Asimismo, el trabajo en red ayuda a los profesionales de la enseñanza a superar el estrés y el síndrome de agotamiento en el que se encuentran como consecuencia de las barreras pedagógicas, didácticas y organizativas de los centros. Estudios llevados a cabo por Betoret y Artiga (2010) acerca de los elementos que interfieren la labor del profesorado, causándole el síndrome de agotamiento o *burnout*, revelaron que las barreras anteriormente mencionadas percibidas por el profesorado predicen significativamente el síndrome de *burnout*. El trabajo en red ayuda a diseñar nuevos procesos de trabajo basados en la cooperación y en el desarrollo comunitario.

A través del trabajo en red se propicia la necesidad de *impulsar estrategias colectivas* de mejora como han demostrado investigaciones recientes (Wohlstetter and Smith, 2000, Doménech, 2004, Ainscow, Muijs & West, 2006, Elboj y otros, 2002, Chapman, 2006, Chapman y Fullan, 2007), ya que facilitan procesos de cambio que pueden consolidarse en *buenas prácticas*, pasando a formar parte de la cultura de trabajo en los propios centros. Se trata de *centros docentes que aprenden a través de comunidades de aprendizaje* (Elboj y otros, 2002: 74), siendo la red la que impulsa y consolida la innovación, combatiendo con ello el trabajo de profesionales aislados y propiciando la idea de *equipos de trabajo* como clave para el cambio, implicando a todos los agentes educativos de los centros. En este sentido, en una investigación llevada a cabo por Rué (2005: 404), se ha encontrado que los *procesos de cambio deben contar con los propios agentes y que son de naturaleza constructivista*. Es por ello que una red educativa consiste en el *tejido social de una comunidad educativa en la que se dan interacciones y procesos de cambio*

positivos sobre la base de la reflexión y acción conjunta en torno a objetivos comunes (Valladolid, s.f.:1). El trabajo en la red se define por un estilo horizontal y colectivo que promueve la reflexión y el cambio entre todos los participantes. Asimismo, las relaciones que se establecen entre sus miembros son recíprocas y personalmente significativas. Estas relaciones se basan en el respeto y la preocupación mutua, así, *la comunidad genera contextos para el crecimiento de los individuos y del grupo, cimentados en el respeto por la independencia y el fomento de la interdependencia* (López Yáñez y otros, 2003:89).

Fundamentalmente, en el trabajo de una red educativa intercentros subyace una serie de premisas de las cuales la más importante se centra en que deben responder a la utilidad para la que se crean, esto es, compromiso, cooperación, participación y colaboración entre todos los implicados en la misma y que se concretan en una serie de fases para su comienzo: la planificación, la distribución de tareas, la actuación, la coordinación y la evaluación (Muñoz, 2010). Es necesario puntualizar que, dentro de la "red creada", cada centro educativo es un caso particular para la puesta en marcha de cambios y mejoras, dado que cada uno responde a un contexto social y cultural con sus propias particularidades y necesidades.

Señalamos asimismo que estas redes educativas locales tienen sentido *en una forma organizacional e institucional particular mediante la cual la formación de la ciudadanía debe tener lugar* (Muñoz, 2005: 3). Así las administraciones pasan, en este formato de trabajo, a ser agentes educativos al servicio de la educación aportando recursos y promoviendo colaboraciones, impulsando este tipo de trabajo en colaboración en proyectos educativos para la participación y la mejora de la calidad de la educación.

La investigación sobre redes educativas

La investigación en esta área de trabajo a nivel nacional se ha concretado recientemente en un trabajo de Muñoz (2005). Los resultados del estudio de Proyectos en Red, que se está llevando a cabo en Cataluña, aportan las siguientes conclusiones:

- las redes se convierten en organizaciones que aumentan la capacidad de actuación,
- las redes mejoran la eficacia de los procesos,
- en las redes se superan la toma de decisiones de tipo vertical, ya que la participación es horizontal,
- las redes aumentan el sentido de pertenencia a la comunidad,
- en las redes se toma conciencia de la capacidad para participar y modificar una realidad concreta y mejorarla.

Como señala Muñoz (2005:4), *el trabajo en red no es ninguna moda pasajera que sale de los distintos profesionales que están trabajando cada día en los centros. Se trata de una forma de trabajo que consiste en una apuesta fuerte y segura para la educación del futuro*. Esta apuesta por la educación del futuro trata de impulsar ámbitos y proyectos de trabajo compartidos con otros sectores, instituciones y entidades de la comunidad educativa.

Actualmente se celebra cada dos años un Congreso relacionado con las Redes de Innovación Educativa, hasta el momento en Madrid y Cuenca, orientados hacia el desarrollo y promoción de la innovación educativa. Es un espacio abierto a la participación de redes, organizaciones y grupos de innovación orientados a la mejora de la educación. Asimismo en la actualidad funcionan una serie de redes en España y que se denominan Proyecto Turkana (8 centros de secundaria en Fuenlabrada), Confluencia-340 (20 centros de Primaria en Valencia), Proyecto Ametista (5 centros en Cataluña), Coordinación 0-12 (170 centros de Infantil y Primaria en Cataluña) y la Ikastola Arizmendi (4 escuelas en Guipúzcoa).

A nivel internacional la investigación sobre redes de centros escolares se basa en los estudios de Wohlstetter and Smith (2000), Elboj y otros (2002), Chapman (2006), Ainscow, Muijs & West (2006), Chapman y Fullan (2007). Estos autores concluyen en sus investigaciones que la formación de redes entre los centros desarrolla mejoras en cada centro, atienden a la diversidad y se constituyen en factores clave para el cambio, constituyéndose en culturas clave de trabajo para el cambio escolar.

En el terreno de la dirección escolar Walumbwa, Orwa, Wang & Lawle (2005); Gairin (2008) y Campo y Grisaleña (2009) señalan que las redes permiten salir del aislamiento endémico de las escuelas y poner en cuestión las estructuras rígidas y jerarquizadas del sistema educativo, activando nuevas formas de liderazgo y nuevos modos de aprendizaje profesional. En un estudio llevado a cabo por Murillo y Becerra (2009) sobre las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de "redes semánticas naturales" para activar la falta de cooperación y alentar la responsabilidad compartida en los centros educativos.

En las escuelas que funcionan en red, el uso de las tecnologías educativas parece secundario, pero Gairín y Castro (2010) describen un modelo que permite crear, compartir y gestionar conocimientos, mediante el uso intensivo de la red, es la denominada Red Atenea. En ella participan diferentes personas, principalmente, directivos de centros de educación primaria y secundaria, tanto directores y directoras, como jefes y jefas de estudio, en definitiva personas ligadas a temas de liderazgo educativo.

Por todo lo expuesto anteriormente, estimamos que el trabajo de los centros en red se considera básico para la mejora en educación, ya que los cambios culturales hacia la participación son indisolubles a una nueva forma de trabajo para los profesionales, necesitando asimismo superar las dificultades que ha supuesto la tradición del trabajo individual de los profesores en los centros escolares a lo largo de décadas.

Método

La metodología de esta investigación viene determinada por la recogida de datos del trabajo en red por parte de los asesores de CEPs atendiendo a su organización, desarrollo y funcionamiento, con la finalidad de alcanzar los siguientes objetivos:

- Conocer el inicio del trabajo y la formación en red.
- Analizar el diseño y desarrollo de las redes.
- Examinar sus recursos humanos y materiales.
- Comprender la organización del trabajo en red.

Por ello, aportamos en este estudio la valoración y trayectoria de las redes, utilizando como muestra 10 asesores de tres Centros de Profesores de la provincia de Sevilla (Alcalá de Guadaíra, Castilleja de la Cuesta y Osuna), los cuales conocen la trayectoria de algunas redes ya constituidas.

La recogida de los datos aportados por los asesores de los CEPs se ha llevado a cabo a través de cuestionarios semiestructurados e individuales (véase tabla 1), Hemos utilizado una metodología *descriptivo-narrativa* que se fundamenta en un *enfoque cualitativo* de investigación centrada en un enfoque de investigación biográfico-narrativa donde la metodología específica de

recogida y análisis de datos se encuentra en línea con determinadas posiciones de pensamiento actual como es la *filosofía comunitaria*, línea de pensamiento en la que se inscribe el proyecto.

Muestra

Los Centros del Profesorado encuentran su razón de ser en los centros escolares y la formación en colaboración. Andalucía posee 8 Centros de Profesorado que cubren distintas zonas geográficas, siendo una de ellas Sevilla (la cual cuenta con 6 CEPs), ocupándose del perfeccionamiento permanente y la actualización del profesorado, siendo responsables de la planificación, desarrollo y aplicación de las acciones formativas y contando con autonomía pedagógica y de gestión para su organización y puesta en práctica.

Han formado parte de la muestra 10 asesores de 3 CEPs de la provincia de Sevilla que orientan a los equipos de trabajo de centros escolares de Educación Infantil, Primaria y Secundaria, concretamente más de 30 centros de Educación Infantil y Primaria y 15 Institutos de Enseñanza Secundaria (IES).

Instrumentos

En el proceso seguido para el diseño y elaboración del cuestionario hemos llevado a cabo, en primer lugar, una revisión exhaustiva de literatura acerca de comunidades de aprendizaje, organización y funcionamiento de los órganos de coordinación docente, trabajo en red, innovación y mejora de la calidad educativa. A continuación, elaboramos un banco de ítems, agrupación y secuenciación por categorías de la siguiente forma:

1. *Inicio del trabajo y formación de la red.* En esta categoría tratamos de conocer cómo ha sido la puesta en marcha y desarrollo de la red; los centros que participan y agentes implicados, así como la acogida que ha tenido.

2. *Diseño y desarrollo de las redes.* Se centra, fundamentalmente, en el estudio de las necesidades de las que parte cada uno de los centros; así como los contenidos y objetivos de los Proyecto en Red y cómo se posiciona el Equipo Directivo respecto a la participación en dichas Redes.

3. *Recursos.* En esta categoría pretendemos conocer los recursos materiales y humanos que tiene la red.

4. *Organización del trabajo en red.* Está constituida por siete preguntas abiertas a través de las cuales tratamos de conocer cómo se realiza la distribución de tareas, reuniones, organización interna... en la red; en quién recae la coordinación de la red en general; la coordinación en cada centro; cómo se desarrolla la comunicación entre los miembros de la red; cómo se diseñan los procesos de participación en la red; cómo se abordan los conflictos y qué formación demandan los centros que participan en la red.

Para la validación de las categorías y contenido del cuestionario, nos hemos basado en el juicio de expertos, para ello elaboramos un protocolo anexo al cuestionario en el que pedíamos a los diferentes expertos que asignaran una puntuación de 1 a 5, en la medida que los ítems recogidos en las siete categorías se adecuaban o no a los objetivos propuestos y en este sentido hemos consultados los estudios realizados por Repetto y otros (2006); López y Díaz (2007); Casero (2008); Outón y Suárez (2010). En esta validación solicitamos la participación de una representación de expertos, formada por un total de 10 profesores de diferentes áreas de conocimiento de la Facultad de Ciencias de la Educación; consideramos que la experiencia y los conocimientos de estos profesionales nos serían de especial utilidad,

aportándonos sugerencias, detectando carencias y ambigüedades en el cuestionario y, especialmente, en los aspectos sobre los cuales pretendíamos recoger información. A través de la validación ha quedado demostrado que las siete categorías que configuran el cuestionario tienen un nivel elevado de validez, dado que los ítems que componen cada una de estas categorías han obtenido el nivel adecuado para poder afirmar su adecuación al objetivo, la adecuación del lenguaje a las características de los sujetos encuestados y a la claridad del lenguaje.

Procedimiento

Para el análisis de los datos se ha empleado un programa de análisis cualitativo denominado MAXQDA 10. Es un programa de análisis de datos que importa directamente documentos de Word y trabaja con lugares codificados en los documentos y memos. Analiza diferentes campos de investigación por medio de una variedad de recursos metodológicos como son los gráficos de comparación de los textos. Ofrece elaboradas herramientas visuales para la presentación de los datos: el visualizador de matrices de código y el visualizador de relaciones de código. Por otra parte, hay un gran número de funciones para la exportación en formato HTML.

Resultados

Presentamos a continuación y de forma general, los resultados obtenidos del análisis de las respuestas dadas por los asesores de los CEPs de los cuestionarios y que se concretan en los siguientes:

Categoría 1: Inicio del trabajo y formación de la red. En esta categoría los asesores responden que la puesta en marcha y desarrollo de estas redes surge por la creación de grupos de trabajo en torno a diferentes temáticas para establecer mejoras educativas, desarrollar procesos de reflexión y un trabajo en equipo. Los asesores plantean que la puesta en marcha de la red supone un intento para la mejora de la educación y la convivencia en los centros educativos (un ejemplo de ello son los proyectos denominados “Escuela Espacio de Paz”). La necesidad planteada de trabajar de forma coordinada aspectos básicos de los procesos de enseñanza-aprendizaje (la competencia lingüística: expresión escrita y lectura), los trastornos del desarrollo (autismo), y la necesidad de atender a la demanda de la acción formativa de los Equipos Directivos.

En estas redes de trabajo *participan* un elevado número de centros de Educación Infantil y Primaria (CEIPs) y, en menor medida, Institutos de Enseñanza Secundaria (IES) de tres poblaciones de la provincia de Sevilla, concretamente más de 30 centros de Educación Primaria y 15 IES.

Los agentes educativos implicados en dichas redes son los Equipos Directivos, profesorado, asesores, orientadores, Centros de Profesores, Inspección Educativa, alumnado, familias, Concejalía de educación del Ayuntamiento y Proyecto iCOBAE (Innovación en Competencias Básicas en Educación, una experiencia de formación en centros para el desarrollo de prácticas docentes).

En general, la *acogida* que tiene la *red* en los centros es positiva, con una participación dinámica y con expectativas altas con los proyectos puestos en marcha, debido a la trayectoria de años de trabajo colaborativo de sus participantes. Un ejemplo de ello son los “Proyectos de

convivencia” en los centros de secundaria, así como los instrumentos y estrategias para resolver conflictos; en los centros de Primaria se incide en la “prevención de conflictos”.

Categoría 2: Diseño y desarrollo de las redes. En esta categoría los asesores consideran que el equipo de trabajo en red es esencial para el estudio de las necesidades de las que parte cada uno de los centros. Entre los datos referidos al desarrollo del trabajo en las redes destacamos los siguientes contenidos:

- Algunos equipos de trabajo en red parten de la mejora de las destrezas en “Competencia Lingüística” en los centros a raíz de las pruebas de diagnóstico, (tratamiento de la lectura y las rúbricas pasadas a todo el profesorado respecto a esta competencia).
- Otros centros dependen de las Convocatorias Oficiales respecto a las instrucciones, órdenes y normativa desarrolladas por la Consejería de Educación para la puesta en marcha de iniciativas de grupos o proyectos que se presentan para la mejora de la práctica docente desde las modalidades autoformativas. La temática fundamental de muchos centros es “Aprender a Convivir” y, en general, todos los centros quieren afrontar la convivencia escolar desde una perspectiva educativa, por lo que plantean necesidades de formación.
- La atención especializada al alumnado con autismo y la inclusión escolar favorecen el trabajo colaborativo y una respuesta común y coordinada de todos los profesores.
- La programación, el uso de metodologías y evaluación en Competencias Básicas se constituye en un tema de interés.
- Algunos centros pertenecientes a las redes han abordado lo que se denomina un “Tutelaje colaborativo” en Competencias Comunicativas a través de la red para mejorar la práctica de aula con contenidos respecto al tratamiento de la lectura, criterios para la selección de lecturas y organización del tiempo.

Por otra parte, es necesario destacar, que el 60% de los centros parten de una tradición de trabajo en equipo y sólo el 30% ha iniciado sus andaduras sin experiencia. Los asesores afirman que el grupo de profesionales que impulsa este trabajo apuesta y cree en el trabajo en Equipo del Profesorado, ya que algunos llevan trabajando 5 o 6 años y muchas de las necesidades que plantean los centros dependen de las instrucciones, órdenes y normativas provenientes de la Consejería de Educación. Los profesores que trabajan colaborativamente comparten experiencias y reflexiones, estableciéndose estrategias dentro del trabajo de equipo, como son reuniones de ciclo o reuniones intercentros.

En otros casos, se ha iniciado el trabajo colaborativo en cursos anteriores, a través de los grupos de trabajo y de sesiones conjuntas de equipos directivos y de la inspección sobre el tema de la evaluación. Concretamente, el 30% que inició su andadura sin experiencia, plantea que ha surgido como una necesidad frente al aislamiento que en ocasiones suele tener el profesorado en los centros. Los representantes de los centros manifiestan su enorme dificultad de coordinación y de la toma de decisiones en aspectos metodológicos.

En general, el posicionamiento del Equipo Directivo, respecto a la participación en estas redes de Centros, ha sido muy positivo, incluso demandan formación para que la iniciativa se extienda a nivel del centro y toda la comunidad educativa.

En muchos casos, la implicación del equipo directivo en el trabajo y tareas que se desarrollan en la red es total, lo cual manifiestan aprueban de la siguiente forma:

- Liderando el proceso.
- Siendo el motor de dinamización.
- Haciendo partícipe al resto del centro.
- Estableciendo canales de participación y apoyo a inspección y asesorías junto con los docentes.

Algunos asesores manifiestan que el Equipo Directivo ha sido en ocasiones quien ha presentado la necesidad al CEP y quien ha motivado al profesorado para su participación en el trabajo en red, siendo esta de forma activa y dinamizadora.

Categoría 3: Recursos. En relación a los recursos materiales, los asesores consultados han afirmado que los más utilizados para el desarrollo de las redes en todos los centros escolares son principalmente la plataforma Moodle y los documentos proporcionados por el CEP. En cuanto a recursos humanos han afirmado que todos los centros cuentan con el equipo asesor de los CEPs, el profesorado, las familias, el alumnado, el inspector y el coordinador de los EOE.

Categoría 4: Organización del trabajo en RED. En cuanto a la distribución de tareas, reuniones, organización interna en red, etc., los asesores de los centros consultados han respondido que la metodología de trabajo responde normalmente al siguiente esquema: primero se convoca una sesión presencial en la que se forman grupos de trabajo que funcionan a lo largo del curso y se nombra un coordinador que se encarga de informar al resto del profesorado; En segundo lugar se elabora un calendario consensuado por el equipo asesor y el servicio de inspección para llevar a cabo una estructura de las actuaciones sistematizadas con reuniones puntuales con los representantes de los ciclos, los jefes de estudio, los inspectores y los asesores de referencia. En ellas siempre hay un orden del día en el que se especifica el tema a realizar.

En relación a la *coordinación de la red*, los asesores han respondido que mayoritariamente ésta recae en los asesores implicados en cada uno de los CEPs y coordinadores de los grupos de trabajo con cierto desarrollo en la competencia digital ya veces en los inspectores de zona escolares y locales.

Respecto a la coordinación de cada centro que participa en las redes, la respuesta de los asesores ha sido diferente, dado que para unos recae en los órganos de coordinación docente (equipos de ciclo y equipos educativos) y para otros en los órganos de gobierno (equipo directivo). Por tanto consideramos que va a depender siempre del centro de que se trate.

En lo que se refiere al desarrollo de la *comunicación* entre los miembros de la red., Los asesores señalan que se ha creado una diferencia entre la comunicación presencial y no presencial. La primera se desarrolla en reuniones de grupos de trabajo a través del diálogo y el contacto personal. Sin embargo la comunicación no presencial se desarrolla fundamentalmente, en todos los centros a través del foro de la red instalada en el Moodle y mediante el uso de los recursos informáticos como el correo electrónico y foro de debate instalado en la plataforma.

En relación a los *procesos de participación en red*, los asesores han respondido que se realiza a través de reuniones puntuales demandadas por los equipos que la forman y que se celebran periódicamente con la inspección. En estas reuniones es el ponente quien tiene preestablecidas las pautas de participación y a través de ellas se lleva a cabo el diseño de algunas fichas tipo, guiones para focalizar el trabajo de los diferentes grupos y asumir la metodología a seguir.

En cuanto al abordaje de *los conflictos*, los asesores consultados han respondido de manera diferente, dependiendo de cada situación y de cada centro y por consiguiente las respuestas han sido las siguientes:

- Consultando a personas expertas en el tema y a los implicados.
- Puntualmente en el momento, estableciendo canales de comunicación.
- También desde EEDD (Equipos Directivos), desde el foro, a través de iCOBAE y de las asesorías.

Los conflictos se resuelven en las reuniones dedicando mucho tiempo al debate y mediante el seguimiento y la evaluación se introducen las medidas de mejora que el proceso aconseje.

Respecto a la *formación* que demandan los centros y los profesores que participan en red, las respuestas de los asesores consultados giran en torno a la enseñanza de los contenidos como se puede comprobar:

- Formación que puedan aplicar a su práctica docente.
- Formación variada en relación a sus competencias.
- Formación profunda de los contenidos temáticos de cada proyecto.
- Formación en metodologías que faciliten la incorporación del Contenido Curricular.
- Formación en programación y evaluación de competencias.
- Demanda de cursos, jornadas, congresos etc.

Conclusiones y propuesta de mejora

En este apartado destacamos las principales conclusiones a las que hemos llegado con la finalidad de conocer el funcionamiento y desarrollo de las redes educativas de los centros escolares a través de los asesores de los CEPs.

En primer lugar, y entre las conclusiones destacamos que la puesta en marcha y desarrollo de redes en los centros escolares ha surgido principalmente a través de la creación de grupos de trabajo de carácter individual en cada centro en torno a diferentes temáticas que surgen de las necesidades originadas en la práctica, existiendo un sistema de relaciones entre personas para la colaboración con el fin de que los cambios sean colectivos (Muñoz, 2010).

Como bien sabemos el funcionamiento de las redes educativas de centros escolares se basa en la participación de *comunidades profesionales de aprendizaje* que trabajan en la mejora de aspectos relacionados con la educación para la equidad, desarrollo de un currículum comprensivo, así como la atención a la comunidad educativa en general. Se trata de escuelas que trabajan en equipo, desarrollan una reflexión crítica sobre sus actuaciones y desarrollan innovaciones en sus centros educativos (Stoll y Luis, 2007). Los agentes educativos que más se implican son los Equipos Directivos, seguidos del profesorado, asesores, orientadores, CEPs, Inspección Educativa, alumnado, familias y, por último, y en menor medida los Ayuntamientos. En general, la acogida que tiene en la gran mayoría de centros la pertenencia a es positiva, ya que gracias al trabajo colaborativo surgido de dichas necesidades las organizaciones han aumentado su capacidad de actuación.

Respecto al diseño y desarrollo de las redes podemos concluir que la constitución del equipo de trabajo en el propio centro en primer lugar es esencial para el estudio de necesidades de las que parte cada uno de los centros. Las necesidades planteadas por los asesores de estas redes, tienen relación directa con las temáticas de trabajo que se están desarrollando en cada una de ellas.

Buena parte de los equipos de trabajo parten de la necesidad de la mejora de las destrezas en “Competencia Lingüística” así como la mayoría de los centros quieren afrontar la convivencia escolar desde una perspectiva educativa, planteando para ello, inicialmente, necesidades de formación, la atención especializada al alumno con autismo y unidades de inclusión, favoreciendo una respuesta común y coordinada de todo el centro, no sólo de los especialistas. Por otra parte la programación, la utilización de metodologías y la evaluación en Competencias Básicas son consideradas fundamentales para su incorporación al currículo.

También destacamos, que el 60% de los centros parten de una tradición de trabajo en equipo, impulsándose estrategias colectivas de mejora como han demostrado investigaciones recientes (Wohlstetter and Smith, 2000; Doménech, 2004; Ainscow, Muijs & West, 2006; Elboj y otros, 2002; Chapman, 2006; Chapman y Fullan, 2007) y, como señala Muñoz (2005), el trabajo en red no es ninguna moda pasajera que sale de los distintos profesionales que están trabajando cada día en los centros. Solo el 30% de los centros inicia sus andaduras sin experiencia. Los asesores afirman que el grupo de profesionales que impulsa este trabajo apuesta y cree en el trabajo en Equipo del Profesorado, ya que algunos llevan trabajando 5 o 6 años, en redes consolidadas y muchas de las necesidades que plantean los centros dependen de las instrucciones, órdenes y normativas provenientes de la Consejería de Educación. Los profesores que trabajan colaborativamente comparten experiencias y reflexiones, estableciéndose estrategias dentro del trabajo de equipo, como son reuniones de ciclo o reuniones intercentros.

Las redes de centros escolares cumplen el objetivo fundamental de intercambiar experiencias pedagógicas y planificar modelos de organización y gestión para la mejora y la innovación en los centros educativos, haciendo partícipes a los asesores de centros de profesores en este proceso de formación.

Con este estudio hemos tratado de acercarnos a algunos de los interrogantes planteados en torno a las redes educativas de centros escolares y a las necesidades vinculadas a su organización y funcionamiento. Partiendo de estas necesidades realizamos a continuación algunas propuestas de mejora:

- Estudiar los impulsores y dinamizadores de los grupos en la red (*dinamizadores silentes*) y el proceso que siguen para implicar a todos los miembros de la comunidad educativa.
- El trabajo en red nunca es improvisado, siempre es planificado por lo que hay que estudiar los recursos, asesoramiento demandado, dinámicas de trabajo, gestión, etc.
- Estudiar la participación y demanda masiva que actualmente hay en los centros escolares para trabajar en las redes que desarrollan buenas prácticas educativas, lo que parece que puede ser propiciado para evitar el aislamiento profesional.
- Profundizar en la figura del asesor y la demanda de formación a través de expertos en la red.
- Analizar los intereses que comparte el profesorado implicado en la red, vinculadas a las necesidades de formación en ámbitos concretos y que no se cubren desde la Administración Educativa.
- Estudiar las razones que justifican la participación desigual de los centros escolares en la red.
- Realizar un estudio comparativo de algunas redes, ya consolidadas, con objeto de recabar propuestas que incidan en la mejora de su funcionamiento.

Finalmente, el buen funcionamiento del trabajo en red precisa otorgar mayor autonomía a los equipos directivos en la movilización del profesorado, lo que podría facilitar la permanencia de los docentes en los centros durante el desarrollo del proyecto en red.

Referencias bibliográficas

- Ainscow, M. & West, M. (2006). *Improving Urban School: Leadership and Collaboration*. Buckingham: Open University Press.
- Ainscow, M., Muijs, R. D., & West, M. (2006). Collaboration as a strategy for improving schools in challenging circumstances. *Improving Schools*, 9, 3, 1-11.
- Betoret, F. D. & Artiga, A. G. (2010). Barriers perceived by teachers at work, coping strategies, self-efficacy and burnout. *The Spanish Journal of Psychology*, 13 (2), 637.
- Campo, A. & Grisaleña, A. (2009). Las redes y el desarrollo profesional. *Organización y gestión educativa*, 17 (5), I-VI.
- Casero, A. (2008). Propuesta de un cuestionario de evaluación de la calidad docente universitaria consensuado entre alumnos y profesores. *Revista de Investigación Educativa*, 26 (1), 25-44.
- Chapman, C. (2006). *School Improvement Through External intervention?* London: Continuum.
- Chapman, C. & Fullan, M. (2007). Collaboration and partnership for equitable improvement: towards a networked learning systems?. *School Leadership and Management*, 27 (3), 205-211.
- Day, C. & Hadfield, M. (2004). Learning by through networks: partnerships and the power of action research. *Educational Action Research: An International Journal*, 12, 575-586.
- Doménech, J. (2004). Las redes de centros educativos y la renovación pedagógica. *Tabanque*, 17.
- Doménech, J. (2009). Aprendiendo en red. *Aula de Innovación Educativa*, 142, 51-54.
- Elboj Saso, C., Puigdemívol, I., Soler Gallart, M. & Valls Carol, R. (2002). *Comunidades de Aprendizaje: transformar la educación*. Barcelona: Graó.
- Gairín, J. & Castro, D. (2010). Situación actual de la dirección y gestión de los centros de enseñanza obligatoria en España. *Revista Española de Pedagogía*, año LXVIII, 247, sep-dic., 401-416.
- Hadfield, M. & Chapman, C. (2009). *Leading School-based Networks*. Great Britain: Routledge.
- Hadfield, M. (2007). Co-leaders and middle learners: the dynamic between leaders and followers in networks of schools. *School Leadership and Management*, 27, 259-283.
- Hadfield, M. & Jopling, M. (2007). *The potential of collaboratives to Support Schools in Complex and Challenging Circumstances*. Nottingham: NCSL.
- Hadfield, M., Jopling, M., Noden, C., O'Leary, D. & Abd Stoot, A. (2005). *The Impact of Networking and Collaboration: The Existing Knowledge-base*. Nottingham: NCSL Innovation Unit.
- Hargreaves, D. (1992). Culture of teaching. A focus of change. En A. Hargreaves & M. Fullan (eds) *Understanding teachers development*. Londres: Cassell, 216-240.
- Hargreaves, D. (1994). *Changing teacher, changing times: Teacher's work and culture in the postmodern age*. Toronto: OISE Press.
- Hargreaves, D. (2005). *Profesorado, Cultura y Postmodernidad: Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid: Morata.

- LEA (Ley de la Comunidad Autónoma de Andalucía) (17/2007). BOJA 10 de Diciembre. BOE nº 20 de 23/1/2008, 4467- 4501.
- López, A. & D. L. (2003). Una reflexión sobre la cultura y el cambio organizativo: clave para satisfacer los intereses y necesidades de la comunidad educativa. *Bordón*, 55 (2), 253-261.
- López Yáñez, J. & otros. (2003). *Dirección de centros educativos. Un enfoque basado en el análisis del sistema educativo*. Madrid: Síntesis.
- López, A. y Díaz, M^a D. (2007). Validación de una escala observacional para el análisis de los documentos de planificación. *Revista de Investigación Educativa*, 25(2), 267- 285.
- Muñoz, J. L. (2005). *Redes educativas locales: un nuevo reto en la formación*. IV Congreso de formación para el trabajo. Zaragoza. 9-11 Noviembre.
- Murillo, P. & Becerra, S. (2009). Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de “redes semánticas naturales”. Su importancia en la gestión de centros educativos. *Revista de Educación*, 350, 375-399
- Outón, P. y Suárez, A. (2010). Adaptación y validación del test de dislexia Bangor. *Revista de Investigación Educativa*, 28 (2), 445-457.
- Repetto, E. et al (2006). Validación del «Inventario de Competencias Socio emocionales– Importancia y Presencia–» (ICS-I; ICS-P) en estudiantes de Ciclos formativos y de Universidad. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 17(2), 213-223.
- Rué, J. (2005). Developing an empowered vision of teaching with networks. En W. Veugelers & M. J. O’HAIR. *Network Learning for Educational Change*. Open University Press.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Stoll, L. & Louis, K.S. (Eds). (2007). *Professional learning communities. Divergence, depth and dilemmas*. Maidenhead: Open University Press.
- Wohlstetter, P. & Smith, A. K. (2000). A different approach to systemic reform: network structures in Los Angeles. *Phi Delta Kappan*, 87 (7), 508-515.

Fuentes Electrónicas

- Alfageme, M.B. (2001). *Las redes. Un espacio de participación y colaboración*. Congreso Internacional de Tecnología, Educación y desarrollo sostenible. Consultado en www.edutec.es/edutec01/edutec/comunic/TSE31.html
- Fuentes Betancourt, J. & Pérez Perdomo, A. (2008). El uso de la plataforma Moodle con recursos infotecnológicos interactivos en la docencia en Física. Una experiencia en el curso de Física Moderna II. *Lat. Am J. Phys. Educ.* 3 (2), 284-288.
- Gairín, J. (2008). La gestión del conocimiento de los directivos. La experiencia virtual de la red Atenea. *Avances en Supervisión Educativa*, 8.
- Consultado en <http://adide.org/revista/index.php?option=content&task=view&id=263&ite>
- Muñoz, I. (2010). *El trabajo en red, una apuesta de futuro*. Consultado en <http://www.senderi.org/index.php?option=content&view=article&>
- Parrilla, A. (2007). *El desarrollo local e institucional de proyectos educativos inclusivos*. Opiniones. Consultado en

www.juntadeandalucia.es/.../1226481155747_03_opi_desarr.pdf

Valladolid, B. (s.f.). *Redes educativas rurales en el Perú*. Consultado en <http://www.escolescompromeses.org/mm/file/cepeser/QueesunaRedEducativa.pdf>

Walumbwa, F., Orwa, B., Wang, P. & Lawler, J. (2005). *Transformational leadership, rganizational commitment and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms* John Wiley & Sons, Inc Subscription Department, 111 River Street, Hoboken. Consultado en <http://www3.interscience.wiley.com/browse/?type=JOURNAL>

II Congreso de Redes de Innovación Educativa. *Entre todos/as. Educar y trabajar en Red* (2010) Consultado en <http://www.innova.usal.es/courses/IICONGRESOINNOVA2010/index.php>

(s.a., s.f.) *Cambios promovidos desde la red a favor de una cultura democrática en las escuelas*. Consultado en <http://www.redinnovemos.org/content/view/904/38/lang.sp/>

Fecha de entrada: 25 de junio de 2012

Fecha de revisión: 16 de julio 2012

Fecha de aceptación: 14 de diciembre 2012

ANEXO

TABLA 1. Cuestionario a los asesores de redes de centros escolares

CUESTIONARIO A LOS ASESORES DE REDES DE CENTROS ESCOLARES						
C.E.P.:	Sevilla []	Osuna []	Castilleja de la Cuesta []	Alcalá de Guadaíra []	Lebrija []	Dos Hermanas []
Asesor/a:	Educación Infantil []		Educación Primaria []		Educación Secundaria []	Atención a la diversidad []
1. INICIO DEL TRABAJO Y FORMACIÓN DE LA RED						
¿Cómo se ha desarrollado la puesta en marcha y desarrollo de la Red?						
¿Qué centros participan?						
¿Quiénes se implican?:						
¿Qué acogida tiene en cada centro?						
2. DISEÑO Y DESARROLLO DE LAS REDES						
¿De qué necesidades parten los centros?						
¿Cuál es el contenido y los objetivos generales del Proyecto en Red?						
¿Parten de una tradición de trabajo en equipo? Justifica tu respuesta					Sí [] No []	
¿Cómo se posiciona el Equipo Directivo respecto a la participación en estas Redes de Centros?						
3. RECURSOS						
¿Qué recursos materiales y humanos tiene la red?						
4. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN RED						
¿Cómo se realiza la distribución de tareas, reuniones, organización interna... en la red?						
¿Normalmente en quién recae la coordinación de la red en general?						
¿Y la coordinación en cada centro? Equipos educativos [] Ciclos [] Departamentos [] Otros [] Especificar:						
¿Cómo se desarrolla la comunicación entre los miembros de la Red?						
¿Cómo se diseñan los procesos de participación en la red?						
¿Cómo se abordan los conflictos?						
¿Qué formación demandan los centros que participan en la red?						

5. REPERCUSIONES EN LOS CENTROS Y EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA			
¿Ha generado la pertenencia a la red mayor participación en cada centro? Justifica tu respuesta		Sí []	No []
¿Ha establecido relaciones de colaboración con otras redes? ¿Cuáles?		Sí []	No []
¿Participan las familias en este Proyecto? De qué manera		Sí []	No []
¿Participa algún representante municipal/de la Administración? ¿Quién?		Sí []	No []
¿Participan los E.O.E.s en los Proyectos de las Redes? De qué manera		Sí []	No []
6. IMPACTO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA RED EN LOS CENTROS EDUCATIVOS			
¿Qué impacto ha tenido en la vida de cada centro?			
¿Se han mejorado aspectos relacionados con la educación en valores? Justifica tu respuesta		Sí []	No []
¿Se han mejorado aspectos relacionados con el desarrollo del currículum? Justifica tu respuesta		Sí []	No []
¿Se han mejorado aspectos relacionados con la atención a la diversidad? Justifica tu respuesta		Sí []	No []
¿Se han mejorado aspectos relacionados con la formación del profesorado? Justifica tu respuesta		Sí []	No []
¿En qué aspectos de la Comunidad Educativa ha tenido más impacto la RED?			
7. RESULTADOS			
¿Tiene la Red un Plan de Seguimiento y Evaluación?		Sí []	No []
¿En qué momento/fase se encuentra actualmente la Red?	Inicio []	Consolidación []	Mejora []
¿Se están cumpliendo los objetivos o compromisos de mejora planteados inicialmente? Justifica tu respuesta		Si []	No []
¿Qué obstáculos/limitaciones/problemas se han encontrado para desarrollar el Proyecto?			
¿Qué factores han facilitado el desarrollo del proyecto?			
¿Qué resultados destacarías de la experiencia?			
Muchas gracias por su colaboración			