

Colaboración efectiva

Rincón-Gallardo y Fullan (2015) nos dan **las claves para entender qué enfoques son más eficaces en coherencia sistémica**. Ésta entendida no solo como la alineación de políticas (cuando el nivel intermedio hace de bisagra entre el nivel macro y micro) sino especialmente como el estado en la que los actores del sistema comparten una comprensión profunda, así como la capacidad y el compromiso para lograr el éxito educativo del sistema en su conjunto.

La lógica del liderazgo de nivel intermedio es exactamente su capacidad para aumentar la coherencia sistémica cuando logran trabajar, de manera efectiva, en una agenda común juntos con los otros niveles del sistema, creando capacidad lateral alrededor de prioridades compartidas.

Esta **colaboración efectiva** puede ser entendida como aquella que:

- *Profundiza el aprendizaje lateral y la participación activa de los actores escolares*
- *Incrementa la capacidad individual y colectiva de profesores y directores para mejorar continuamente los aprendizajes de los estudiantes*
- *Se convierte en una fuerza positiva en la mejora de todo el sistema educativo territorial*

La colaboración eficaz requiere y provoca cambios significativos en los modos de pensar y en las prácticas de educadores, líderes y el sistema educativo. No va a suceder por casualidad y mucho menos va a suceder por mandato. La colaboración eficaz requiere concentración, tiempo, liderazgo

y una alianza clara entre actores. Según, Rincón-Gallardo y Fullan (2015) **las ocho características esenciales para una colaboración eficaz son:**

1. **Desarrollar relaciones de alta confianza:** la esencia de la mejora escolar es desarrollar relaciones fuertes en torno a una agenda de trabajo compartida y que convenza a todos los actores. Esto genera la confianza necesaria para que los involucrados reconozcan sus debilidades o lo que no saben y pone en movimiento el aprendizaje. “El cambio sucede a la velocidad de la confianza. Sin confianza, la gente va a resistir y simular”, explica Rincón.
2. **Concentrarse en objetivos ambiciosos de aprendizaje de los estudiantes vinculados a resultados medibles:** la colaboración eficaz requiere un objetivo común que capture los corazones y las mentes de los actores de la red. Sin embargo, no basta con que sean objetivos inspiradores, sino que también se puedan medir y permita conocer el progreso de los estudiantes. “Esto nos ayuda a concentrarnos en lo que realmente vale la pena”, plantea el investigador.
3. **Mejorar continuamente las prácticas pedagógicas a través de investigación colaborativa:** La investigación colaborativa puede ayudar a grupos de profesionales a mantenerse enfocados en hacer, más que en hablar, permitiéndoles identificar fortalezas y debilidades de su trabajo, además de oportunidades de mejora.
4. **Emplear el liderazgo intencional en estructuras horizontales:** “En los grupos más efectivos, los integrantes participan más equitativamente en la conversación”, afirma el Dr. Santiago Rincón Gallardo. La investigación ha demostrado que este es el mejor predictor del desempeño de un grupo, por encima de otros como la motivación o la cohesión. Para que esto

ocurra, los líderes deben trabajar en base al respeto por el grupo, apoyando, coordinando y dirigiendo la colaboración.

5. **Interactuar frecuentemente al interior:** la colaboración eficaz se caracteriza por un intercambio denso y frecuente de conocimientos entre actores educativos. Esta interacción frecuente consolida normas y formas de comportamiento del grupo, a la vez que permite el desarrollo de altos niveles de confianza y un fuerte sentido de responsabilidad hacia el grupo.
6. **Conectar con el exterior para aprender de otros:** para que la colaboración sea efectiva se necesita experiencia que va más allá de la capacidad de un grupo interno a una institución, y por tanto es importante la activación de conexiones con actores o instituciones externas para ofrecer acceso a otros conocimientos y herramientas.
7. **Formar nuevas alianzas entre estudiantes, docentes y la comunidad:** la transformación radical en el papel de los actores ocurre cuando los estudiantes asumen un rol más activo y responsable de su propio aprendizaje, los maestros actúan en forma coordinada para potenciar la experiencia educativa y los padres se convierten en aliados en el futuro de sus hijos.
8. **Asegurar recursos adecuados para sostener el trabajo:** uno de los recursos más importantes es el tiempo para que los actores educativos colaboren. Sin embargo, los recursos financieros también son importantes. Cuando estos son escasos, “el liderazgo proactivo es una estrategia inteligente. Se debe mostrar a la autoridad lo que se está haciendo y los avances que se están consiguiendo”. Esto puede atraer la atención de las autoridades o de financistas que estén dispuestos a invertir en profundizar y difundir esta experiencia.