



CENTRO DE DESARROLLO
DE LIDERAZGO
EDUCATIVO

18 DICIEMBRE 2019

BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE REDES: APRENDIENDO DE LAS REDES DE MEJORAMIENTO ESCOLAR

Seminario Investigación

Sandra Zepeda
Eva Sánchez
Francisca Zamorano

Pregunta y objetivos

- **Las preguntas que guían la investigación son:**
¿Cómo se gestionan las RME?; ¿Qué dificultades enfrentan y cómo las abordan?; ¿Cuáles son los principales aprendizajes de la red?
- **Objetivo general**
 - Describir y analizar las prácticas de gestión en redes, desarrolladas en el marco del funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación
- **Objetivos específicos**
 1. Sistematizar la literatura y la experiencia internacional de redes socioeducativas.
 2. Identificar las Redes de Mejoramiento Escolar que desarrollan y representan buenas prácticas de trabajo en red en el contexto chileno.
 3. Caracterizar los procesos o dinámicas a la base de las buenas prácticas desarrolladas por las Redes de Mejoramiento Escolar en el contexto chileno.
 4. Generar información y sugerencias para el diseño de la política de fortalecimiento del liderazgo, de manera especial sobre trabajo en red y RME, a partir de los resultados de la investigación.



Fase Selección de la Muestra, Instrumento s aplicados

Diseño Metodológico: Investigación descriptiva- comparativa (Estudio de Casos), sobre la selección de una muestra intencionada de 10 redes (7 RME, 2 Temáticas, y 1 Territorial), distribuidas en 5 regiones (Antofagasta, Coquimbo, Metropolitana, Maule, y Araucanía).

Selección de la Muestra: Conjunto de criterios relacionados con la definición de buenas prácticas, a partir de entrevistas con expertos. Por temas de factibilidad, selección de 7 RME, 2 redes temáticas y 1 territorial.

Aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos: para abordar los distintos niveles de la red (estructura de la red, transferencia a establecimientos, y bajada a los actores de la red). Triangulación de datos.

- Pauta de Entrevistas individuales y grupales, semi-estructuradas, en profundidad
- Encuestas de Buenas Prácticas en Redes
- Pauta de observación reuniones de red: aproximación semi-etnográfica a una reunión mensual de la red.



REGIÓN	COMUNA	CASOS (Nombres RED)	N° EE	Nivel/ Mod. de Enseñanza
Antofagasta	Antofagasta y Mejillones	1) Red de Párvulos Antofagasta	23	Parvularia
Coquimbo	La Serena	2) Red de Mejoramiento Escolar N°1 La Serena	7	Parvularia, Básica, EMTP
		3) Red de Mejoramiento Escolar N°2 La Serena	9	Parvularia, Básica, EMHC, Adultos, Especial
	Coquimbo	4) Red de Mejoramiento Escolar N°4 Coquimbo (Suspendida)	9	Parvularia, Básica, EMHC, EMTP, Adultos, Especial
RM	Independencia	5) Red de UTPs Independencia	13	Parvularia, Básica, EMHC, Adultos
	La Cisterna	6) Red de Mejoramiento Escolar La Cisterna	8	Parvularia, Básica, EMHC, EMTP,
Maule	Talca	7) Red de Mejoramiento Escolar N°5 Escuelas Rurales Talca	10	Parvularia, Básica, EMTP, Adultos
Araucanía	Pitrufquén	8) Red de Mejoramiento Escolar Pitrufquén	4	Parvularia, Básica, EMHC
	Teodoro Schmidt, Nueva Imperial, Saavedra, Freire, Carahue	9) Red de Liceos TP Cautín Costa	6	Parvularia, Básica, EMHC, EMTP, Adultos
	Collipulli y Ercilla	10) Red de Mejoramiento Escolar Collipulli	7	Parvularia, Básica, Adultos, Especial
5 Regiones	15 Comunas	10 Redes	96 EE	Total

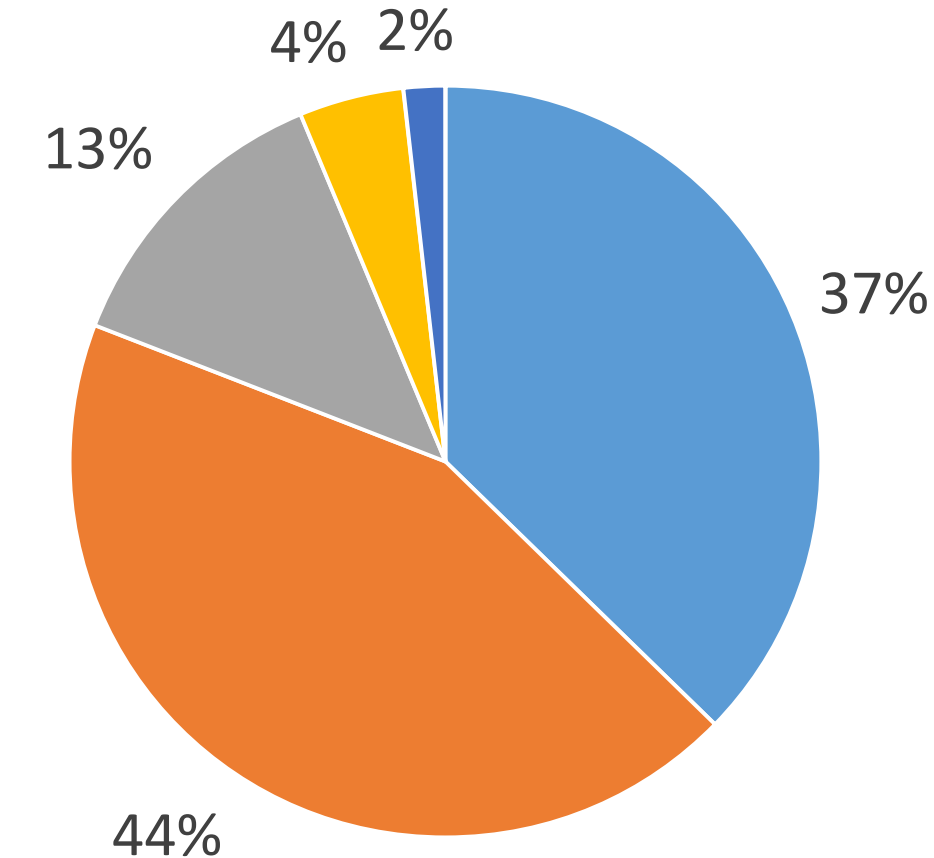
**Fase:
TERRENO**

**Caracterización
de la muestra:
Territorio y tipos
de establecimientos**

PRINCIPALES RESULTADOS

Caracterización Actores de las Redes

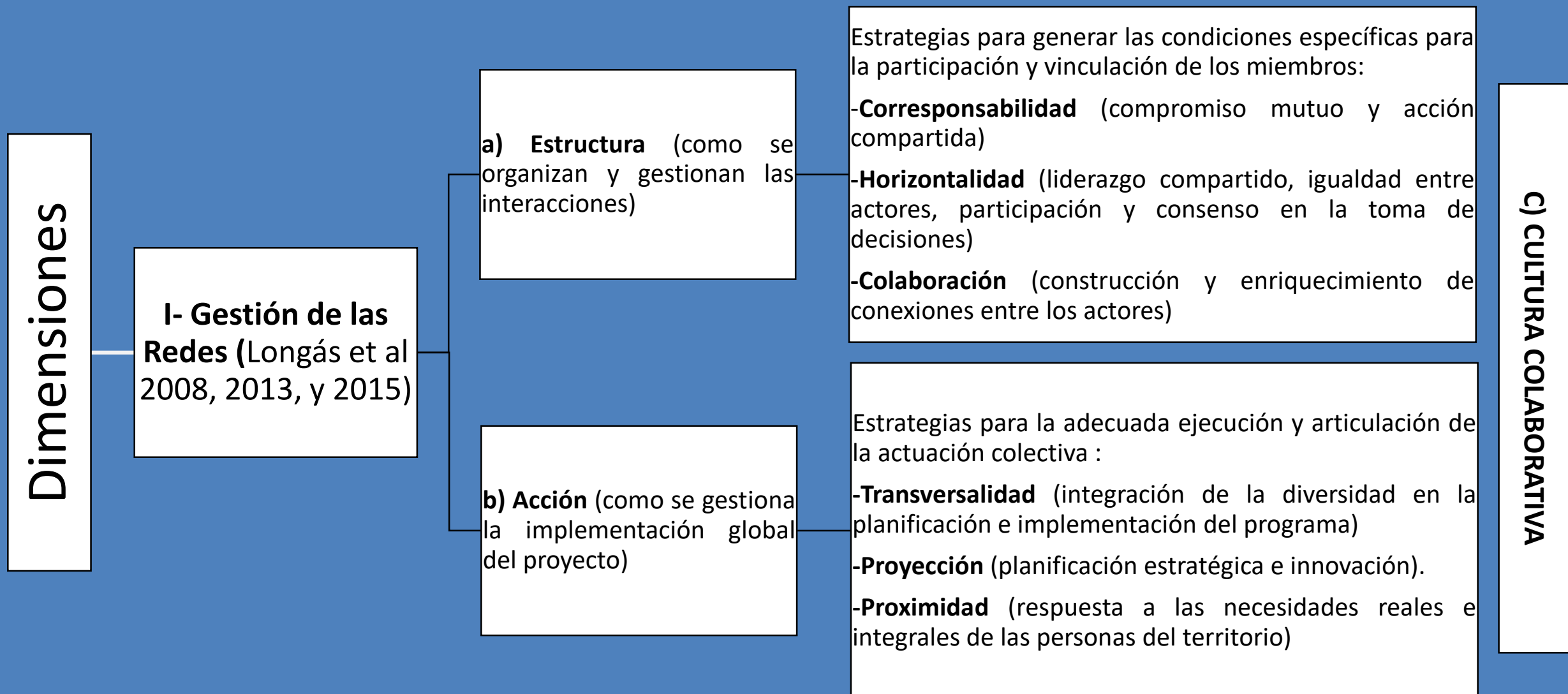
1. Cargo Actual



- Director(a)
- Jefe(a) de UTP
- O: Supervisor DEPROV/ Coordinador DEM, DAEM
- O: Docente encargado, Apoyo UTP, Encargado(a) de Convivencia
- O: Docente, Educador(a) de párvulos

- El 74% es mujer
- La mayoría tiene formación en “Pedagogía en Educación Básica” (40%), seguido por un 33% en “Pedagogía en Educación Media”
- Último grado académico obtenido: el 43,6% posee Magíster, y el 41,8% Licenciatura.
- Tendencia a llevar entre 3 a 4 años en actual cargo (27%), seguido por entre 1 a 2 años (22%)

Operacionalización dimensiones Teóricas



Dimensiones

I- Gestión de las Redes (Longás et al 2008, 2013, y 2015)

a) Estructura (como se organizan y gestionan las interacciones)

Estrategias para generar las condiciones específicas para la participación y vinculación de los miembros:

- Corresponsabilidad** (compromiso mutuo y acción compartida)
- Horizontalidad** (liderazgo compartido, igualdad entre actores, participación y consenso en la toma de decisiones)
- Colaboración** (construcción y enriquecimiento de conexiones entre los actores)

b) Acción (como se gestiona la implementación global del proyecto)

Estrategias para la adecuada ejecución y articulación de la actuación colectiva :

- Transversalidad** (integración de la diversidad en la planificación e implementación del programa)
- Proyección** (planificación estratégica e innovación).
- Proximidad** (respuesta a las necesidades reales e integrales de las personas del territorio)

C) CULTURA COLABORATIVA

I- ORGANIZACIÓN DE LA RED



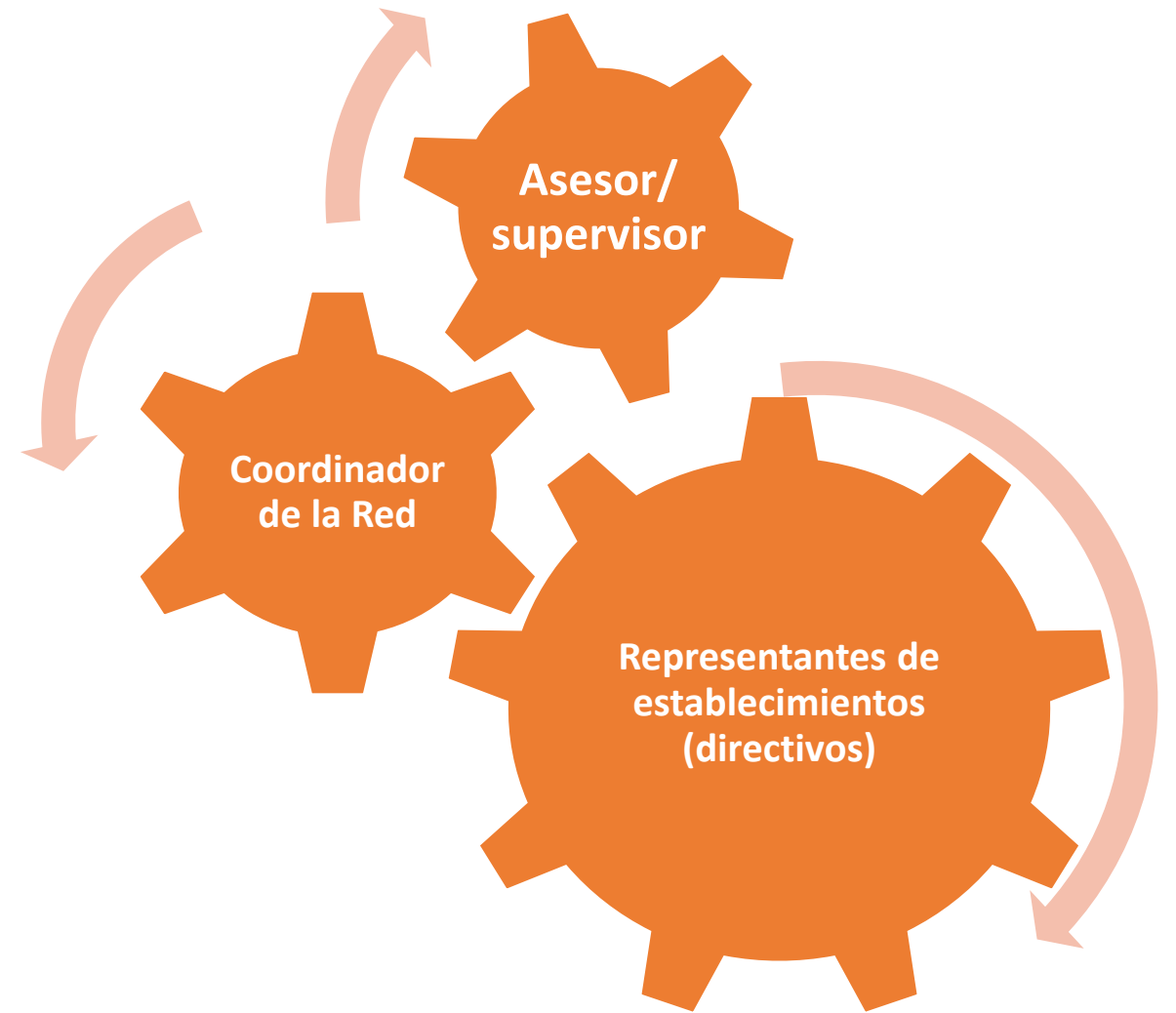
1. CARACTERÍSTICAS DE LA RED

- a) **Espacio de Reunión:** “establecimientos anfitriones”
- b) **Calendarización y Planificación Reuniones Red:** inicio de año, programación de la reunión de red respectiva a cada mes, sujeto a ajustes
- c) **Preparación de la reunión:** temas, materiales, invitados, tiempos, pauta de trabajo, infraestructura
- d) **Sistematización Reuniones:** elaboración de un acta oficial de las reuniones, asignación de roles o encargados de llevar a cabo esta tarea, apuntes o registro complementario de cada uno de los integrantes de la red.
- e) **Tipo de Temas:** “competencias de liderazgo” o ámbito administrativo y ámbito de gestión pedagógica (temas orientados a coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje)

***85%** de los participantes asiste regularmente a las reuniones de red, **69%** participó en la elaboración del plan de trabajo de red del 2018

I- ORGANIZACIÓN DE LA RED

2. CORRESPONSABILIDAD
Y HORIZONTALIDAD
ACTORES DE LA RED



I- ORGANIZACIÓN DE LA RED



3. COLABORACIÓN Y PROYECCIÓN

3.1 Dinámicas de colaboración en la red:

Intercambio de experiencias de cada establecimiento; desarrollar productos a partir de la información técnica generada; fase de monitoreo e impacto de los productos; importancia de canales de comunicación.

3.2 Proyección de la red a los establecimientos

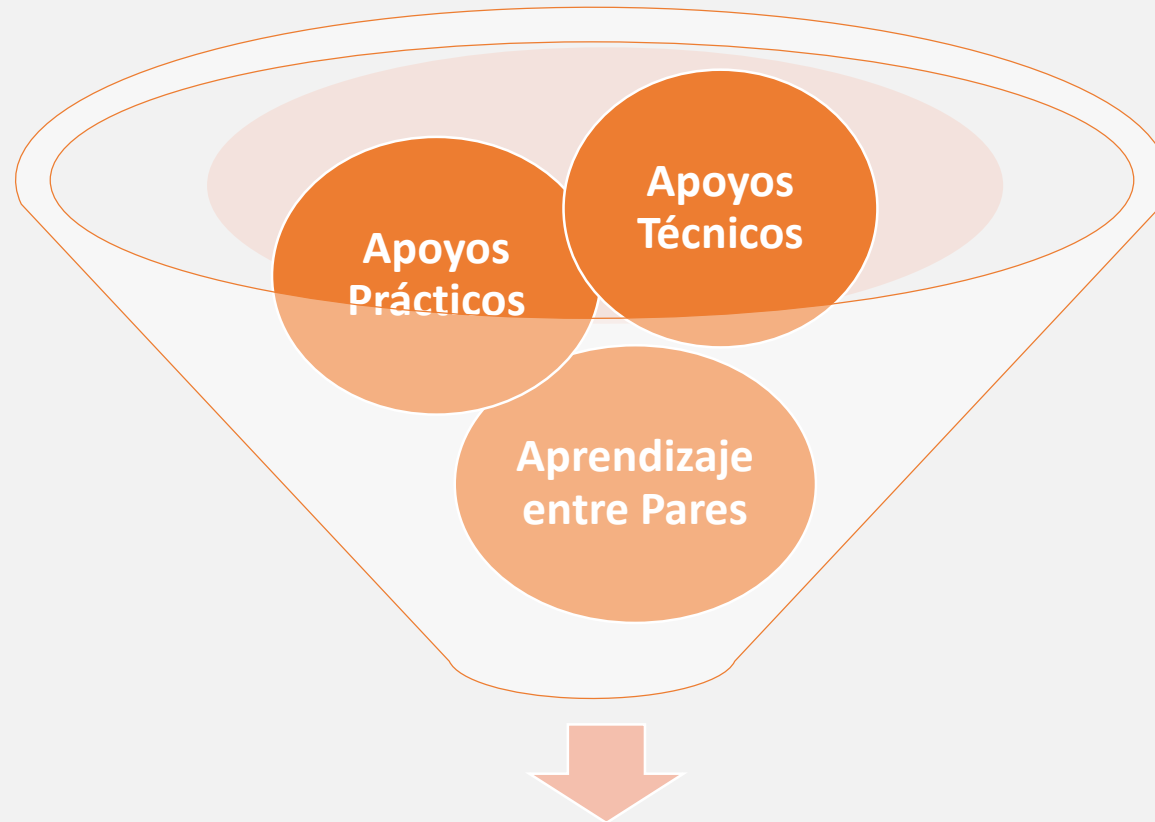
- **Plan de Mejoramiento Educativo (PME), y Planes de:** apoyo a la Inclusión; Formación Ciudadana; Desarrollo Profesional Docente; Afectividad, sexualidad y género.
- **Nivel implementación y monitoreo cobertura curricular:** Consejos técnicos y reflexivos, proceso de evaluación, prácticas docentes y el trabajo al interior del aula, reflexión y el análisis de datos (toma de decisiones).
- **Nuevas formas y espacios de trabajo colaborativo.**

Operacionalización dimensiones Teóricas



II- CAPITAL PROFESIONAL

1. DESARROLLO PROFESIONAL ACTORES EN CONTEXTO CULTURA COLABORATIVA



Herramientas para desempeño cargo

II- CAPITAL PROFESIONAL



2. ASPECTOS CLAVE DESARROLLO CAPITAL SOCIAL

2.1 Participación en la red

- Importancia de la participación en duplas de directores y jefes de UTP
- Mejora en los indicadores de asistencia: nuevos sentidos y significados al trabajo en red. Apropiación del espacio
- Generación de dinámicas de participación y distensión

2.2 Gestión de la Diversidad en la Red

Nivel Actores: características personales –edad y género-; formación educacional –grados académicos, carrera profesional-; o trayectoria laboral

Aprendizaje para profesionales jóvenes o con poca experiencia

Aprendizaje para profesionales con larga trayectoria educacional o en su cargo

Nivel establecimientos: establecimientos de distintos niveles o modalidades de enseñanza (Parvularia, Básica, EMHC, EMTP, Adultos, Especial), o de diversas dependencias

Aunar criterios: para abordar temáticas transversales

Red como medio para articulación de un proyecto comunal o local.

Escuelas de Párvulos, con Educación de Adultos, o con Educación Especial, aportan nuevos enfoques y modalidades

2. CAPITAL SOCIAL: “2.2 Gestión de la Diversidad en la Red”

*Cita Entrevista Individual, Jefe UTP
RME Región Coquimbo*

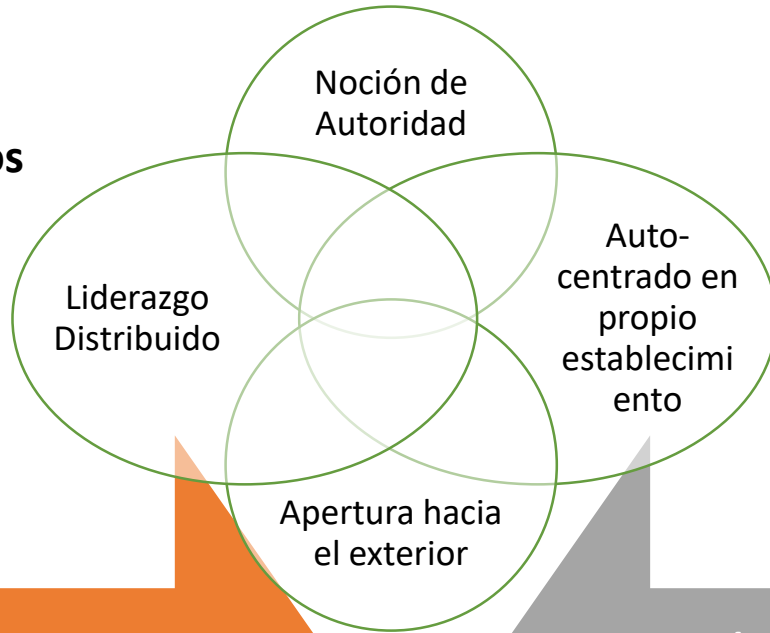


J: “como una ventaja, **porque en la diversidad está lo rico, yo creo que aprendiendo a trabajar desde la diversidad es donde uno tiene que ir desarrollándose en todos los ámbitos personalmente, profesionalmente**, trabajar con las personas que tienen las mismas carencias o las mismas fortalezas que tiene uno no aporta mucho, porque son las mismas problemáticas, pero en esta diversidad se ha generado espacio de conversación bien interesantes. Como te comentaba en las **escuelas que están con NEE, ellas yo creo que tienen un tremendo aporte con el tema de la inclusión...** o por ejemplo: en la red hay establecimiento que están con muy buenos resultados en el SIMCE y otros que estamos con malos resultados en el SIMCE y **entonces todo eso va enriqueciendo enormemente el trabajo, porque uno dice: ¿Cómo lo estás haciendo?, cuéntame, o ¿De qué manera lo podemos trabajar?** Y desde la expertise, como te digo directores y jefes técnicos sequísimos, son muy buenos y todos. Todos aportan, todo suma”.

II- CAPITAL PROFESIONAL

2. ASPECTOS CLAVE DESARROLLO CAPITAL SOCIAL

2.3 Liderazgos



Conducción reuniones: no centralizada únicamente en los asesores/supervisores, directivos asuman roles de trabajo

Disposición apertura otras experiencias profesionales, pero también, disposición propia experiencia

Transferencia práctica a establecimientos: cambios en la conducción de equipos directivos, sobre todo en la réplica de formas de organización de la

2.4 Generación de Espacios de confianza

- Criterio de continuidad en la asignación de asesores y supervisores
- Ambiente de diálogo sobre situaciones educativas, que no se podrían conversar en otros contextos o con otras personas. Despojarse en conjunto del miedo a equivocarse
- Todos los participantes tienen su espacio en la red; aporte de ideas, pero también con desacuerdos o críticas
- introducción de metodologías más participativas y de distensión, dinámicas grupales
- Cambio de foco: de la competencia a la colaboración

II- CAPITAL PROFESIONAL

2. CAPITAL SOCIAL, PROYECCIONES EE



3.1 Gestión de conflictos y dificultades

- Problemas propios de los establecimientos, que repercuten en la red
- Sutiles competencias entre establecimientos: conversación territorial o transversal v/s el contexto de cada establecimiento escolar.
- Reuniones de red: reducción a exposiciones de ámbitos administrativos
- Búsqueda externa a la red, de soluciones a dificultades (en general al interior escuela)

3.2 Crítica y reflexión en la red

- Red como espacio de reflexión en torno a un ámbito puntual (comentarios y puntos de vista)
- Reticencias al desarrollo o recepción de críticas: nivel actores/ escuelas con culturas más cerradas.
 - ✓ Incorporación dinámicas a sesiones de red: trabajo de sensibilización y transformación del significado negativo que conlleva la crítica.
 - ✓ Incorporación de la autocrítica o autoanálisis – sea a nivel de actores, establecimientos, o de la misma red-.
 - ✓ Ejemplos: evaluación anual del funcionamiento de la red, evaluación desarrollada sesión a sesión.

2. CAPITAL SOCIAL: “Gestión de conflictos y dificultades”

*Cita Entrevista Grupal, Directora y
Equipo de Gestión Red Liceos Técnico
Profesionales, Región Araucanía*



D: “entonces, yo creo que no, **si tenemos problemas tenemos que enfrentarlos, pero tenemos que hacerlo colaborativamente con otros...** porque también esto de las **ATE**, porque a veces pasa que tenemos problemas en tal cosa, ya, una ATE, que nos venga a solucionar el tema... yo creo que si bien eso pueden a lo mejor entregar algunas luces y herramientas, yo creo que los problemas que tenemos, nosotros tenemos que solucionarlos... **y creo que hay capacidades para hacerlo, solo que a veces a lo mejor no le hemos visto el otro lado del... al prisma, ¿ya? Y puede ser que ahí estemos entrampados, ¿me entiendes? Entonces encuentro que eso nos va a hacer súper bien, o sea, de que nos den la posibilidad... de poder nosotros enfrentar y decir “tenemos estos problemas, tengo esto para ofrecer, juntémonos a conversar, veamos cómo le encontramos solución al tema”**”.

II- CAPITAL PROFESIONAL

3. CAPITAL DECISIONAL



3.1. Situaciones conflictivas

➤ Análisis de situaciones conflictivas vividas por los miembros de la red y colaboración en la toma de decisiones.

3.2 Crítica y reflexión en la red

➤ Reflexión y análisis para la toma de decisiones: directivos seniors apoyan a directores nuevos en sus procesos decisionales de sus colegios respectivos.

Las preguntas que guiaron la investigación: ¿Cómo se gestionan las RME?; ¿Qué dificultades enfrentan y cómo las abordan?; ¿Cuáles son los principales aprendizajes de la red?

- Cuando la gestión asume una marcada horizontalidad, asume la diversidad de sus realidades, los miembros de la red desarrollan capital profesional, incrementan sus competencias directivas, su capital social y exploran el capital decisonal.
- Rol del supervisor, del coordinador y de los participantes de la red es clave para generar compromiso y colaboración entre sus miembros. Despojarse en conjunto del miedo a equivocarse.
- Elaboración de productos de la red, oportunidad para desarrollar capital humano y social., transferibles a los colegios.
- Gestión de los conflictos y dificultades. Basadas en la confianza, importancia de la autoevaluación y de la evaluación crítica de las sesiones y anual.



¡MUCHAS GRACIAS!

Autor
correo