

# APRENDIZAJE Y COLABORACIÓN EN RED PARA UN MEJORAMIENTO SISTÉMICO

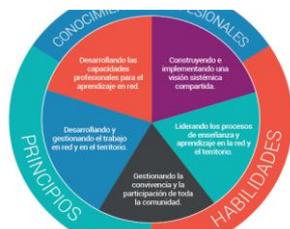
Luis Ahumada

Área de Liderazgo sistémico y Aprendizaje en red

LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

# Área de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red

## Diplomado “Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red”



## Mejoramiento Sistémico



## Monitoreo Funcionamiento Redes de Mejoramiento Escolar

**LIDERES EDUCATIVOS**  
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

**Reporte monitoreo del funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación 2016**

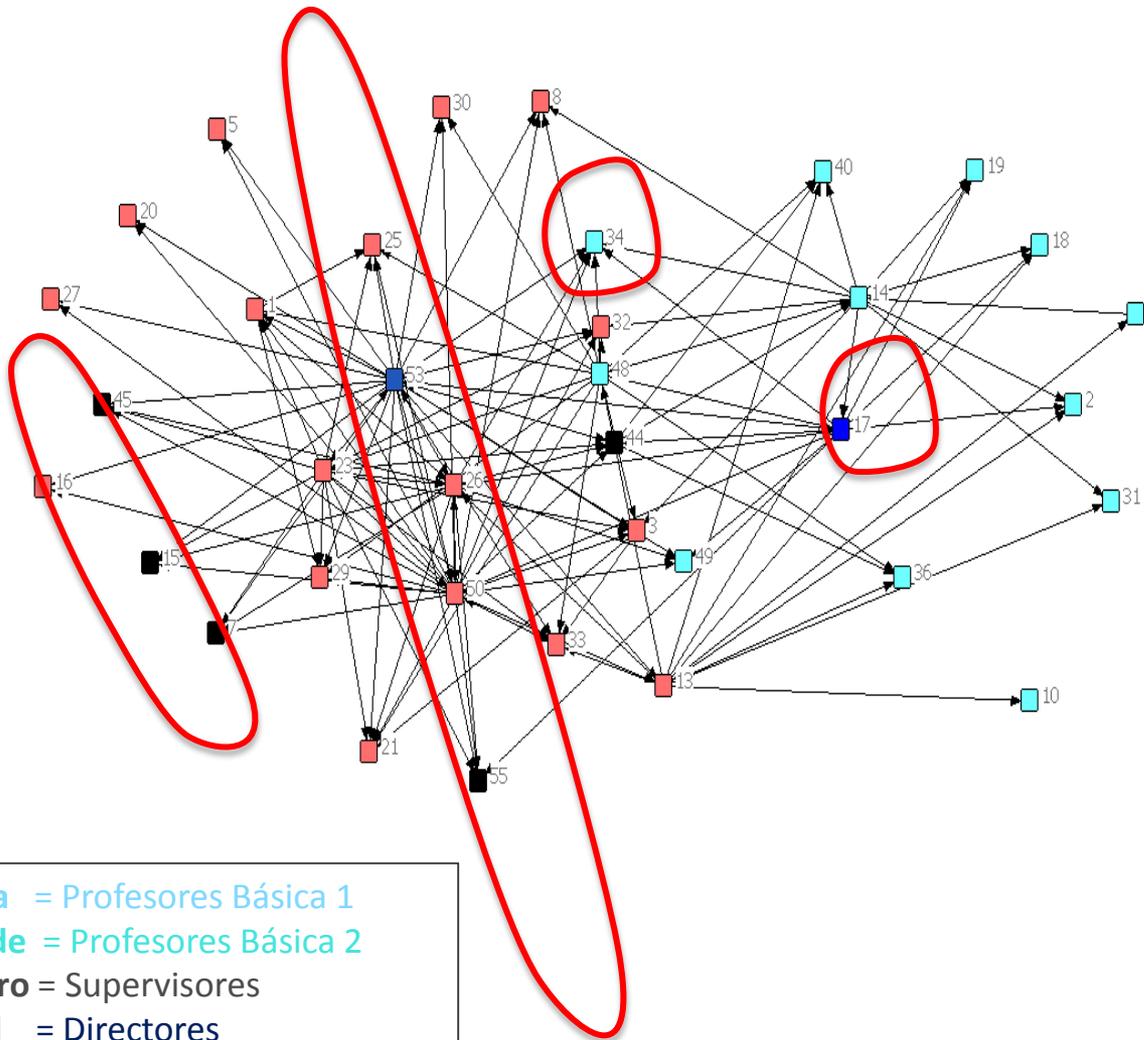
Junio 2017

# ¿Qué principios inspiran nuestra acción?



# 1. EXPERIENCIAS DE TRABAJO EN RED

# Nivel Inter-escuelas, Escocia

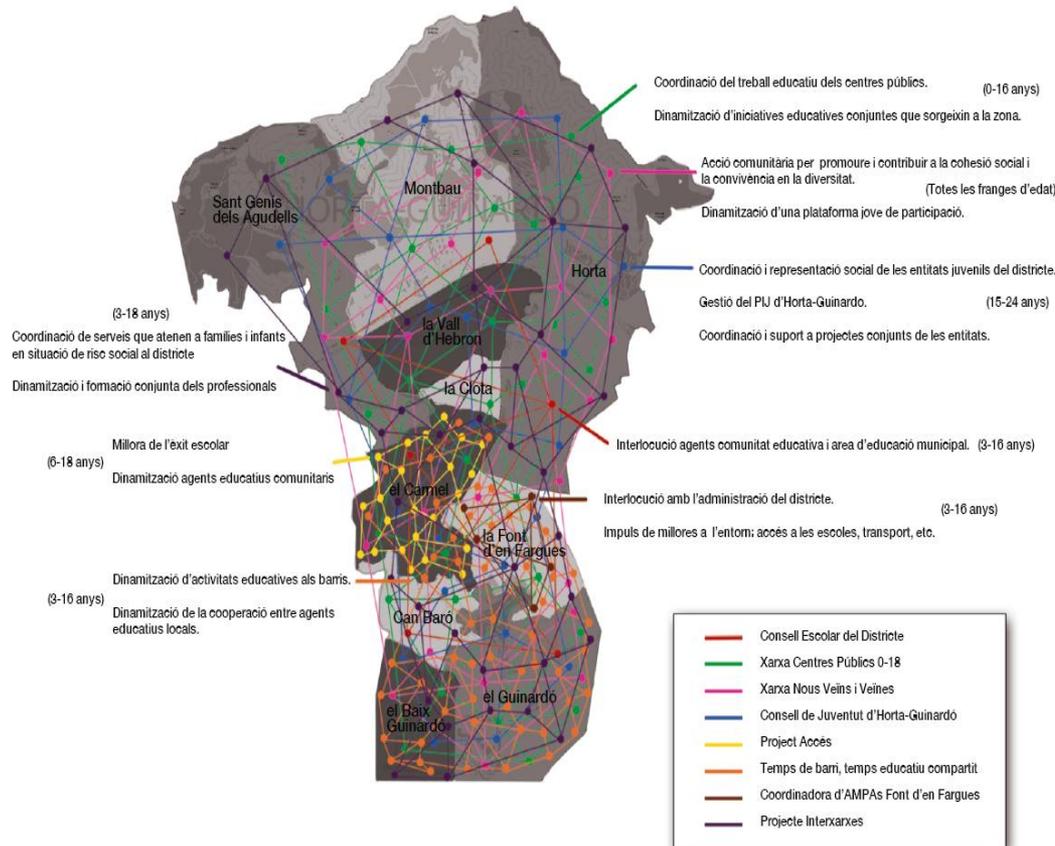


**Rosa** = Profesores Básica 1  
**Verde** = Profesores Básica 2  
**Negro** = Supervisores  
**Azul** = Directores



**Chapman, et al, (2016).** Professional capital and collaborative inquiry networks for educational equity and improvement?. *Journal of Professional Capital and Community*, 1, 178-197

# Nivel Comunitario, Barcelona



Civís, M. y Longás, J. (2015). La colaboración interinstitucional como respuesta al desafío de la inclusión socioeducativa. Análisis de 4 experiencias de trabajo en red a nivel local en Cataluña. Educación XX1: Revista de la Facultad de Educación 18 (1), 213-236.

# Nivel Nacional, Redes de Mejoramiento Escolar, Chile



**Implementación**  
Intercambio de  
Experiencias

**Comunidades de  
Práctica**  
Mejorar procesos  
acción conjunta

**Comunidades de  
Aprendizaje**  
Conocimientos  
para la  
transformación  
social



Sandra Pavez A., Coordinadora Nacional de la Unidad de Apoyo a la Mejora Educativa, en la División de Educación General MINEDUC.

*Fuente: MINEDUC, 2017*

## 2. DIPLOMADO EN LIDERAZGO SISTÉMICO Y APRENDIZAJE EN RED

# ¿Qué entendemos por Liderazgo y Líderes Sistémicos?



El **Liderazgo Sistémico** es una práctica profesional innovadora de líderes escolares que buscan facilitar el aprendizaje en red entre establecimientos, e intensificar la vinculación y coherencia entre los niveles del Sistema escolar.

Los **Líderes Sistémicos** son directores o jefes de UTP que están dispuestos a asumir roles más allá de los muros de sus establecimientos.



# Marco para el Liderazgo Sistémico

## Marco para el liderazgo sistémico



Figura 4. Marco para el Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red (Adaptado del MBDLE).









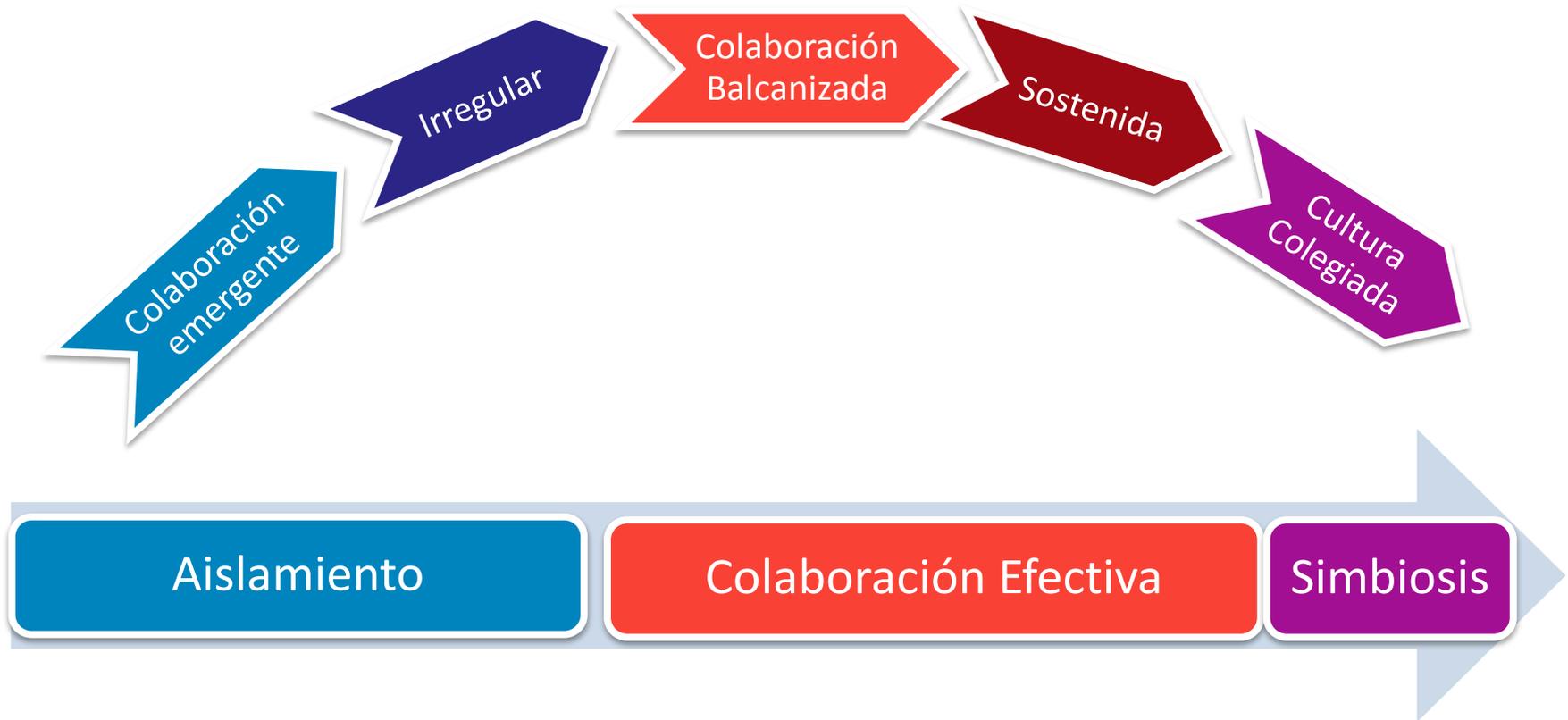
TORRE :  
"JUNTOS  
SOMOS  
MEJORES!"

# APRENDIZAJE Y COLABORACIÓN EN RED

- La investigación avala que **el trabajo en red facilita el aprendizaje e innovación** a partir de un trabajo colaborativo (Katz & Earl, 2010).
- La evidencia sugiere que la colaboración entre establecimientos permite **transferir los conocimientos existentes** y, lo que es más importante, **generar conocimiento "nuevo"** específico al contexto (Ainscow, Muijs & West, 2006).

**La clave está en cómo la colaboración se focaliza en potenciar la mejora educativa, generando conocimiento y recursos valiosos para el mejoramiento continuo de la red y de los establecimientos que la conforman.**

# NIVELES DE COLABORACIÓN



*Adaptado de Duffy & Gallager (2016)*

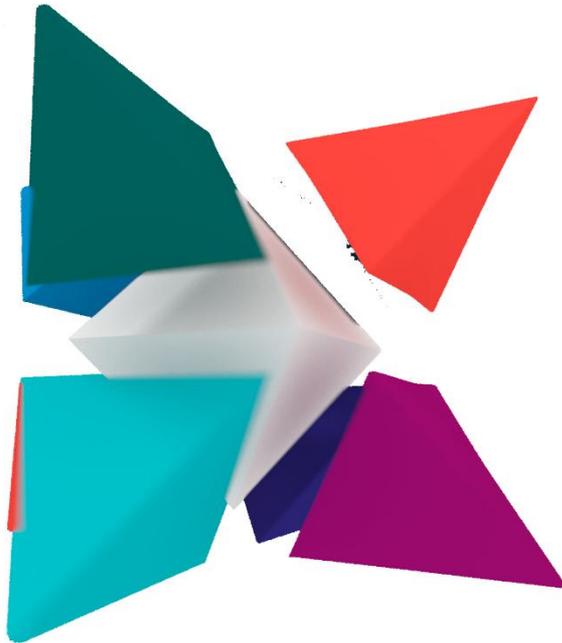
# 3. ESTUDIO IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA DE REDES DE MEJORAMIENTO ESCOLAR

# Antecedentes

- Estudio, solicitado y financiado por el Ministerio de Educación, con apoyo técnico de la UNESCO.
- Ejecutado por la PUCV con apoyo de investigadores de distintas instituciones de educación superior (UAH, CIAE, UMAG, UCSH)
- Objetivo general
  - Identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento que permitan avanzar en la consolidación de un modelo de trabajo en red como estrategia para el mejoramiento escolar en Chile.
- Metodología
  - Selección de casos (5 regiones): Valparaíso, Metropolitana, Biobío; Magallanes y la Antártica Chilena, Coquimbo
  - Criterios de selección: Factibilidad y diversidad: intercomunales/una comuna; rural/urbano; dependencia; niveles enseñanza; redes temáticas/no temáticas.

Red	Región	DEPROV	Extensión	Dependencia	Localización	Número estab. red
RME1	1	1	5 comunas (1 provincia)	Municipal y particular subvencionado	Urbano y rural	11
RME2	2	2	5 comunas	Municipal	Urbano	15
RME3	2	3	1 comuna	Municipal	Urbano y rural	2 (+4 microcentros)
RME4	2	3	1 comuna	Municipal	Rural	6
RME5	3	4	1 comuna	Municipal	Urbano	7
RME6	3	4	1 comuna	Municipal	Urbano	9
RME7	3	5	6 comunas	Particular subvencionado	Urbano	15
RME8	4	7	2 comunas	Particular subvencionado	Urbano	11
RME9	5	8	1 comuna	Municipal	Urbano	8
RME10	5	8	1 comuna	Particular subvencionado	Urbano	13
RME11	2	3	1 comuna	Municipal	Urbano	9
RME12	2	3	1 comuna	Municipal	Rural y Urbano	6
RME13	3	5	1 comuna	Municipal	Urbano	16
RME14	3	6	1 comuna	Municipal	Urbano	13
RME15	4	7	7 comunas	Municipal	Urbano	10

# Tetraedro

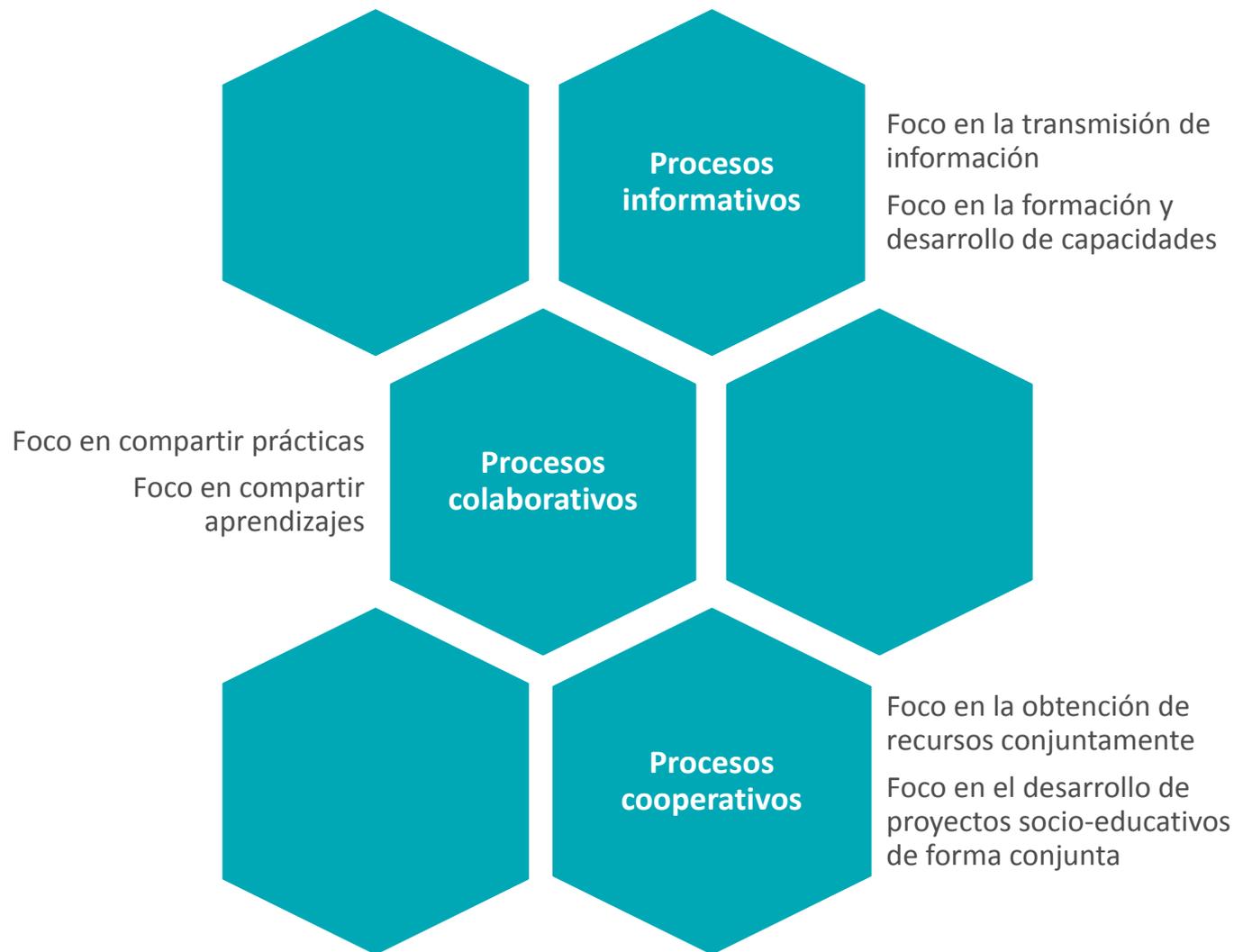


El 'Tetraedro' permite observar y analizar el trabajo en red en cuatro dimensiones, para establecer la mejor forma de entregarles apoyo y acompañamiento.

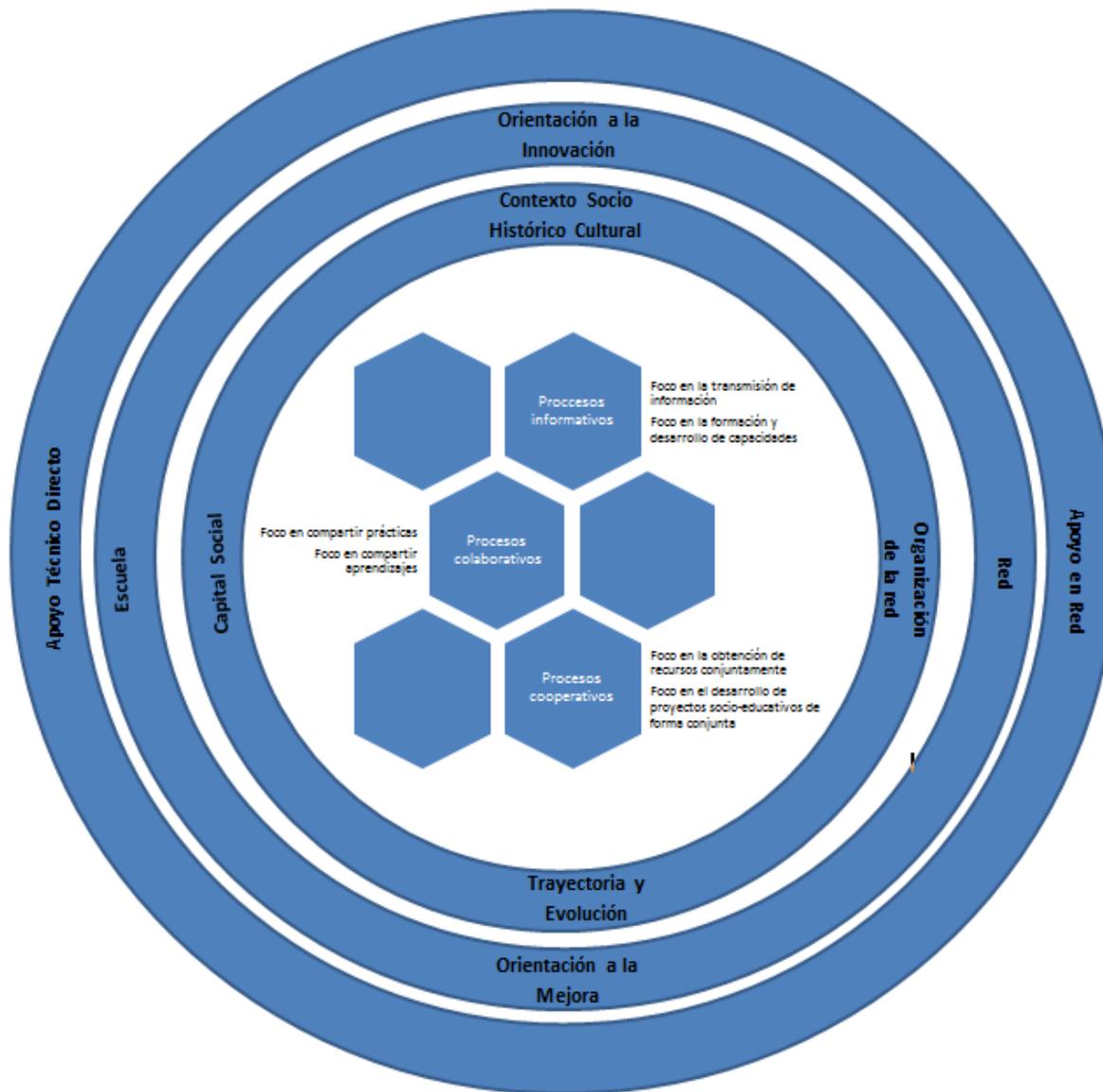
- **Organización de la Red:** aspectos que indican cómo está conformada la red y cómo evoluciona en el tiempo, tales como Agentes, Nodos y Relaciones.
- **Características de la Red:** elementos que varían según el tipo de red y su madurez, tales como Centralidad, Reciprocidad y Densidad.
- **Elementos Funcionales de la Red:** aspectos que van cambiando a medida que se complejiza el trabajo en red, tales como Propósito, Estructura y Procesos.
- **Sustento de la Red:** elementos que dan cuenta de cómo la red se sustenta en prácticas, valores y principios que permiten conformar una comunidad de aprendizaje y práctica, tales como la Confianza, Liderazgo distribuido y Profundidad.

# ¿CÓMO ESTÁN OPERANDO LAS REDES DE MEJORAMIENTO ESCOLAR EN CHILE?

- Las 15 redes estudiadas pueden ser descritas a partir de su énfasis en tres tipos de procesos.
  1. **Procesos informativos:** énfasis en informar sobre la política y sobre capacidades asociadas a su implementación.
  2. **Procesos colaborativos:** énfasis en compartir prácticas y en compartir aprendizajes.
  3. **Procesos cooperativos:** énfasis en el logro de objetivos compartidos y proyectos conjuntos.



Red	Procesos Informativos		Procesos de Colaboración		Procesos de Cooperación	
	Énfasis en la transmisión de información	Énfasis en la formación y desarrollo de capacidades	Énfasis en compartir prácticas	Énfasis en compartir aprendizajes	Énfasis en la obtención de recursos conjuntamente	Énfasis en el desarrollo de proyectos socio-educativos de forma conjunta
RME1					X	X
RME2		X	X			
RME3		X		X		
RME4					X	X
RME5	X		X			
RME7	X					
RME8	X		X			
RME9	X					
RME10			X			
RME13		X	X			



# 4. MONITOREO DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS REDES DE MEJORAMIENTO ESCOLAR

# Estrategia RME para el año 2017 (Mineduc)

- *Desarrollar una cultura de trabajo colaborativo entre establecimientos que conforman la red de mejoramiento escolar, con el propósito de construir aprendizajes individuales y colectivos para la mejora educativa del conjunto de la red, así como en la red de la propia comunidad educativa*
- En 2017 se han conformado 498 RME en todo el país, compuestas por entre 5 y 15 duplas directivas (Director/a y Jefe/a técnico/a) de escuelas y liceos municipales y privados-subsuencionados.
- Las RME están coordinadas por la supervisión ministerial y con participación de un representante del sostenedor.

# Principios Orientadores de las RME

## Finalidad

- Intereses compartidos propios a cada red con foco en la mejora sostenida

## Colaboración

- Actividades y discusiones conjuntas, ayuda mutua, apoyo colectivo

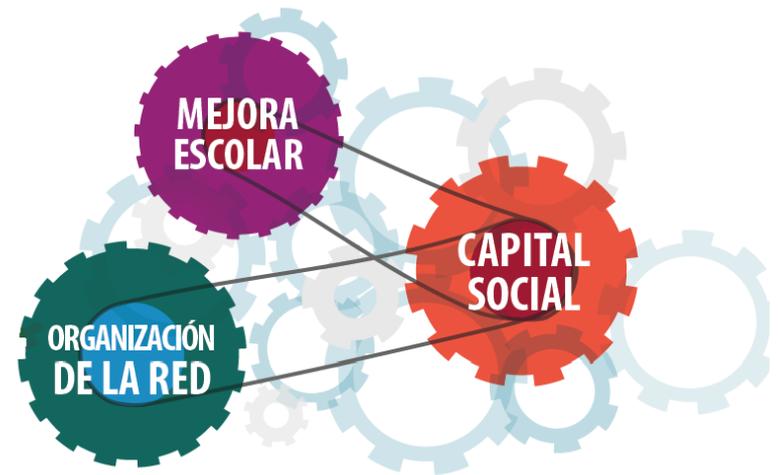
## Proyección

- Desarrollo de capacidades de los participantes de la red y por extensión a las comunidades educativas, las que se deben traducir en acciones significativas

*Fuente: MINEDUC, 2017*

# Dimensiones del funcionamiento de redes

- La literatura internacional destaca dos elementos para comprender el funcionamiento de las redes escolares:
  - **Capital social:** capacidad de los miembros de una red para establecer relaciones sociales basados en vínculos de confianza, cooperación y reciprocidad.
  - **Organización de la red:** estrategias de liderazgo que facilitan el desarrollo de las redes escolares y se despliegan para incrementar la asociatividad, al ofrecer un sustento a la acción colectiva.



Ambos elementos ayudan analizar de qué manera el funcionamiento de la red se orienta hacia la mejora escolar.

# Cuestionario Monitoreo y Evaluación Redes de Mejoramiento Escolar



Capital Social	Organización de la Red
Innovación Colaborativa	Co-Responsabilidad
Confianza	Transversalidad
Compromiso con la educación	Horizontabilidad
Diversidad y participación	Proyección
Generación de Conocimiento	



## Preguntas abiertas:

1. Factores que facilitan
2. Factores que dificultan la participación en las RME.
3. Apoyo que recibe de la red.
4. Acciones o prácticas aconsejaría incorporar para mejorar la dinámica y resultados del trabajo en su red.

\*Instrumento adaptado de Díaz-Gibson, Civiš-Zaragoza & Guàrdia-Olmos (2014) Strengthening education through collaborative networks: leading the cultural change, School Leadership & Management, 34:2, 179-200, DOI: 10.1080/13632434.2013.856296

## Respuestas por Región, N:306 (175 Redes, 52,8% Territorio)

Región	Redes Total	Redes Muestra	Casos
V	43	38	59
RM	80	21	63
VI	32	5	7
VIII	88	65	122
XIV	27	11	12
X	46	28	32
XI	8	2	2
XII	7	5	9



**3.844**  
invitados

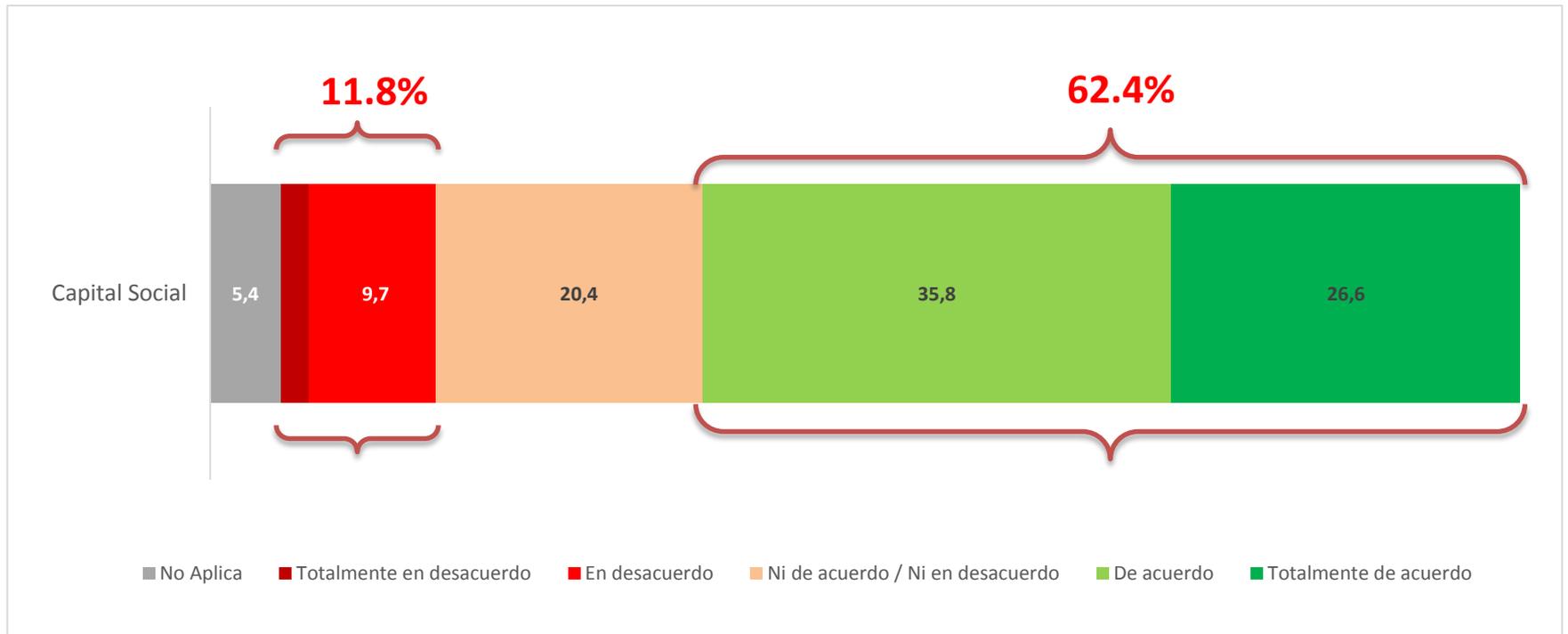


**476** Acceden

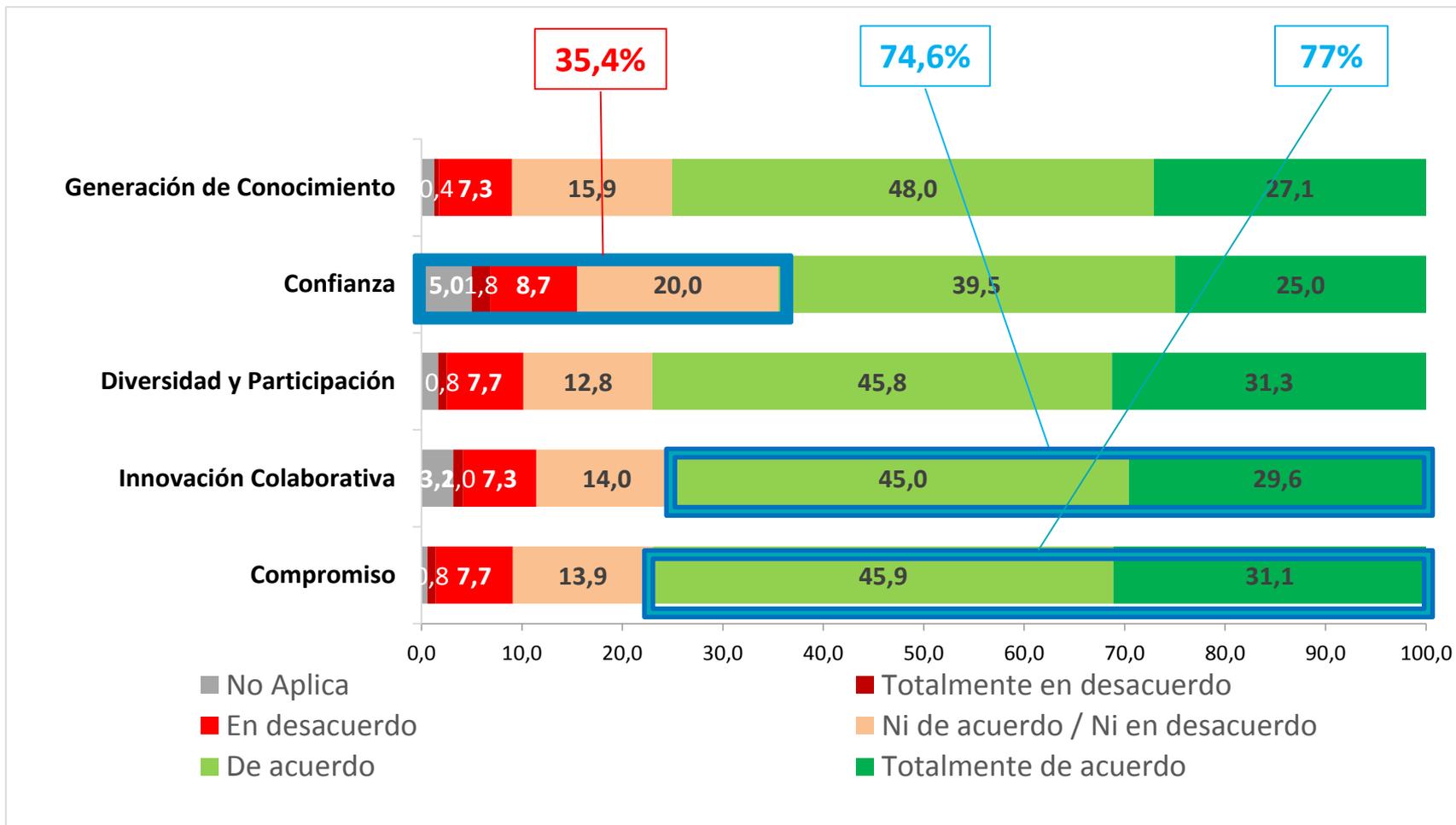


**306** respuestas  
completas y válidas

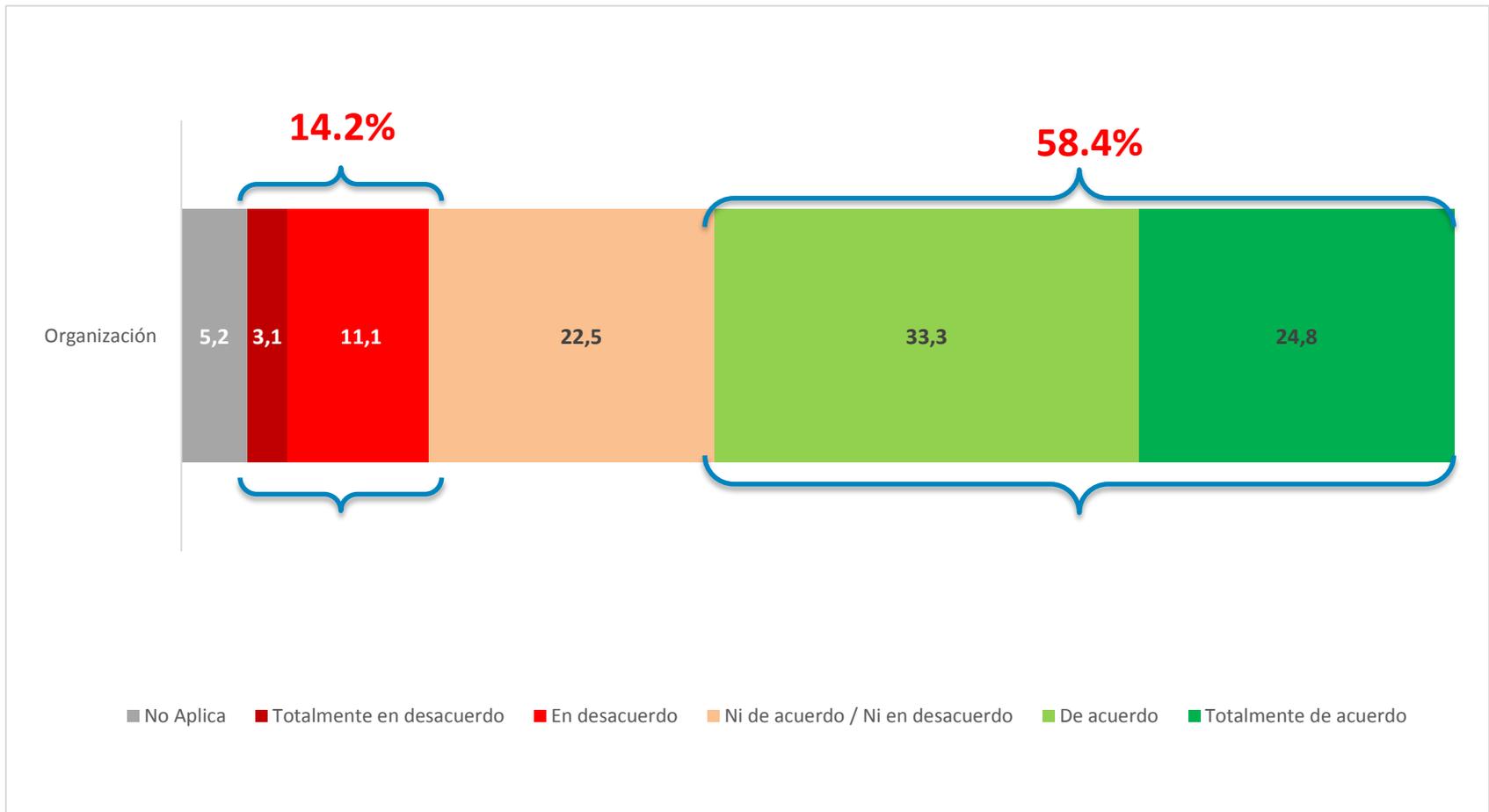
# Resultados Nivel Nacional: Capital Social



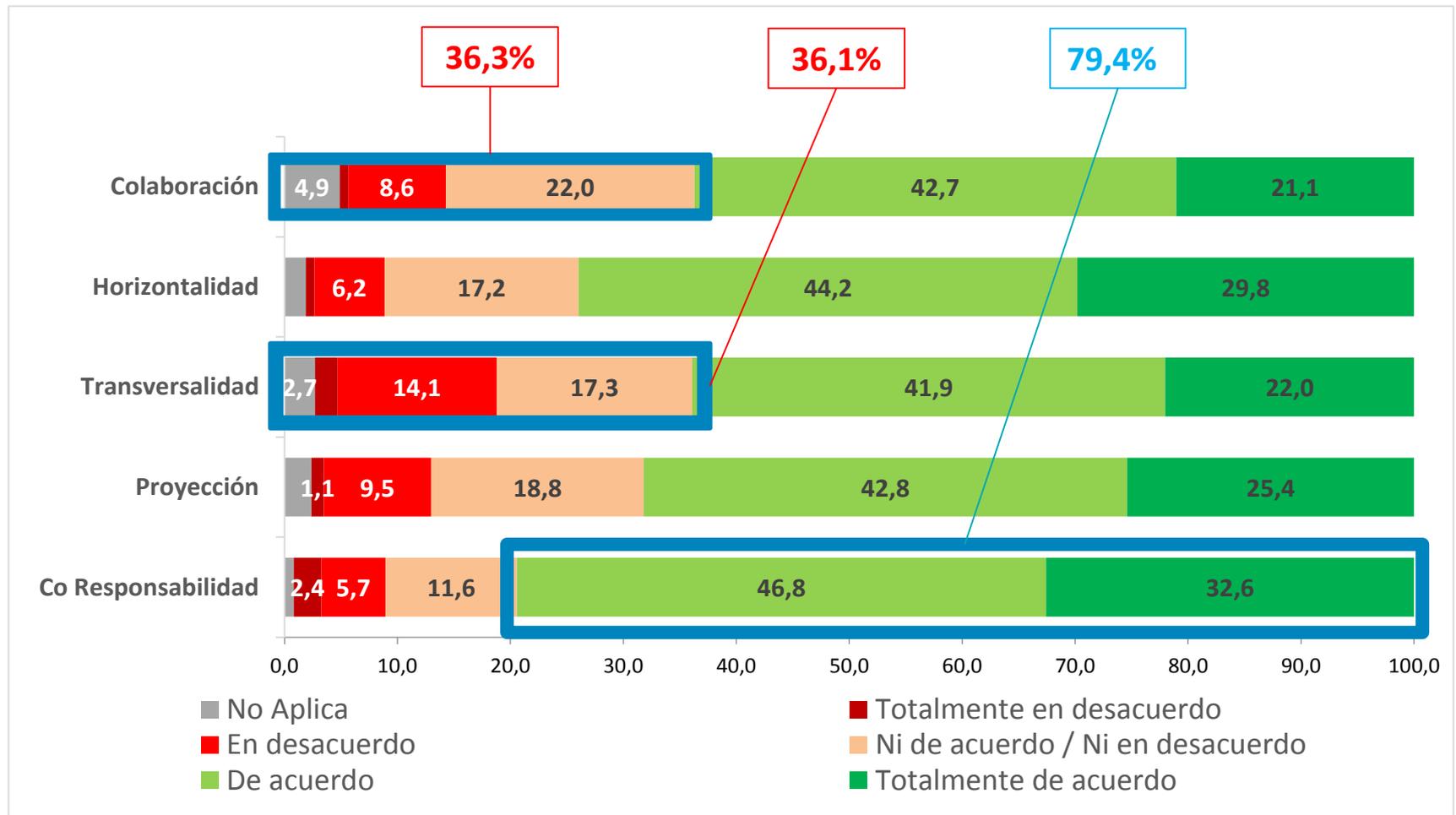
# SUB-DIMENSIONES DE CAPITAL SOCIAL



# Resultado Nacional: Organización de la Red



# SUB-DIMENSIONES DE ORGANIZACIÓN DE LA RED



# RESULTADOS DEL MONITOREO DEL FUNCIONAMIENTO DE RME

- Las RME son **espacios satisfactorios** para trabajar colectivamente.
- **9 de 10 participantes** señala que **aplican en sus establecimientos** el conocimiento generado en las RME para resolver problemáticas educativas (gestión institucional y pedagógica).
- **6 de 10 participantes** están de acuerdo con que las redes **son espacios organizados claramente**, con una planificación estratégica con sentido y lideradas coherentemente.
- **7 de 10 participantes** están de acuerdo en que la agenda de la red se construye en base a las **prioridades de los participantes**.
- **3 de 10 participantes** no aumentan su motivación a asistir a las reuniones de red.

# HACIA EL MEJORAMIENTO EDUCATIVO SISTÉMICO



# ¿CÓMO AVANZAMOS HACIA EL MEJORAMIENTO EDUCATIVO SISTÉMICO?

- Repensando el mejoramiento educativo más allá del cumplimiento de estándares por parte de cada establecimiento.
- Foco en la calidad y equidad de todas las escuelas y liceos que forman parte de un mismo sistema.
- Para ello, se requiere fortalecer tres elementos.
  - Co-responsabilidad
  - Apoyo en red
  - Cultura de trabajo colaborativa

# Nuevo enfoque de mejoramiento educativo sistémico

- La estrategia de trabajo en red resalta la **co-responsabilidad** por el logro de aprendizajes de todos los estudiantes, más allá de los muros de cada escuela o liceo.
- Para alcanzar esto en Chile, es muy importante profundizar en la modalidad de **Apoyo en Redes de Mejoramiento Escolar (RME)** que recientemente impulsa el Ministerio de Educación.
- El aprendizaje en red es un espacio de apoyo colectivo donde prevalece una **cultura de trabajo colaborativa**.

# PARA SABER MÁS

“Transitar desde el mejoramiento escolar al mejoramiento sistémico: Oportunidades y desafíos de las redes escolares en Chile.”

<http://www.lidereseducativos.cl/recursos/transitar-desde-el-mejoramiento-escolar-al-mejoramiento-sistemico/>

“Reporte del funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación – 2016.”

<http://www.lidereseducativos.cl/recursos/reporte-monitoreo-rme-2016/>

“Las Redes de Mejoramiento Escolar: ¿Por qué son importantes y cómo las apoyamos?”

<http://www.lidereseducativos.cl/recursos/redes-para-el-mejoramiento-escolar/>

“Estudio sobre la Implementación de las redes de mejoramiento escolar”.

<http://www.lidereseducativos.cl/recursos/estudio-sobre-la-implementacion-de-las-redes-de-mejoramiento-escolar/>



**¡Muchas gracias!**