



**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



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
VALPARAÍSO



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Universidad
de Concepción

Educación

FCH
FUNDACION CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO
OISE | ONTARIO INSTITUTE
FOR STUDIES IN EDUCATION



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

Junio, 2017.

Para citar este documento:

Pino-Yancovic, M., Ahumada, L. y González, A. (2017)
Reporte monitoreo del funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación 2016. Reporte N°1. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Diseño gráfico editorial:

Matias Mancilla



ÍNDICE

Resumen ejecutivo	4
Antecedentes	6
Metodología	7
Resultados	10
Conclusiones	17
Sugerencias	19



Resumen ejecutivo

Con el objetivo de desarrollar las capacidades de liderazgo directivo a nivel de establecimientos y niveles intermedios del sistema escolar, el Ministerio de Educación dio inicio a dos proyectos de colaboración para la creación de dos Centros de Liderazgo Escolar, los cuales se encuentran operando desde el año 2016. Uno de ellos es LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, encabezado por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, en alianza con la Universidad de Chile, Universidad de Concepción, Fundación Chile y la Universidad de Toronto. El otro, es el Centro de Desarrollo de Liderazgo Escolar (CEDLE) el cual es liderado por la Universidad Diego Portales, la Universidad Alberto Hurtado, la Universidad Católica de Temuco y la Universidad de Talca, en alianza con la Universidad de California, Berkeley.

Ambos Centros de Liderazgo Escolar han asumido la tarea de monitorear y analizar, a través de un cuestionario online, el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación en el territorio nacional (RME). Las RME corresponden a una estrategia del Ministerio de Educación de apoyo técnico pedagógico dentro de una nueva mirada de acompañamiento a la mejora escolar. Están conformadas por duplas directivas (Director/a y Jefe/a Técnico/a), bajo la coordinación de la supervisión ministerial y el sostenedor; y son un espacio privilegiado para el desarrollo de prácticas colaborativas de mejoramiento escolar y desarrollo de capacidades para el liderazgo escolar.

Para este monitoreo nacional de las Redes de Mejoramiento Escolar, se decidió adaptar el cuestionario Educational Collaborative Networks Questionnaire (Díaz-Gibson, Cíviz-

Zaragoza y Guàrdia-Olmos, 2014). Éste, fue analizado por profesionales de ambos Centros de Liderazgo Escolar y por expertos en educación y redes escolares. Luego, fue validado por profesionales del Ministerio de Educación a cargo de coordinar la estrategia de Redes de Mejoramiento Escolar. Finalmente, el cuestionario adaptado fue piloteado con 20 RME en las regiones Metropolitana y del Maule. En él, se pide a los participantes indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo con 38 afirmaciones, organizadas en dos dimensiones: capital social y organización de la red. Además, contiene cuatro preguntas abiertas para conocer la opinión de los participantes sobre los principales aportes y desafíos de esta estrategia.

Ambos Centros de Liderazgo Escolar aplicaron, en noviembre de 2016, el cuestionario en distintos territorios. En el caso de LIDERES EDUCATIVOS las regiones abarcadas fueron: Valparaíso, O'Higgins, Biobío, Los Lagos, Los Ríos, Aysén y Magallanes; además de las provincias Poniente, Oriente y Centro de la Región Metropolitana. El instrumento fue enviado a través de correo electrónico y respondido de manera completa por 306 participantes, quienes integran 175 RME (52,8% de las RME en las regiones y provincias antes señaladas).

Los principales resultados en relación a la dimensión de capital social indican que un 62.4% de los participantes están de acuerdo con que las RME son espacios satisfactorios donde se trabaja colectivamente para el logro de metas comunes. Los directivos señalan que aplican en sus establecimientos el conocimiento generado en las RME (54.6% "De Acuerdo"; 35% "Totalmente de Acuerdo"), reflejando que esta estrategia de mejora es útil para sus contextos.

Respecto a la dimensión de organización de la red, un 58,1% de los participantes están de acuerdo con que las redes son espacios organizados claramente, con una planificación estratégica con sentido y lideradas coherentemente. Existe acuerdo en que la agenda de la red se construye en base a las prioridades de los participantes (72.3%). Sin embargo, hay menor acuerdo respecto de la vinculación de la red con la comunidad, donde el 33.4% considera que las RME no generan vínculos o alianzas estratégicas con otros agentes comunitarios.

En las respuestas a las preguntas abiertas, los directivos destacan el apoyo que reciben de las RME en relación a la gestión administrativa, especialmente vinculado a los Planes de Mejoramiento Escolar y Proyectos Educativos Institucionales. En un segundo lugar, se menciona que las redes se constituyen como espacios privilegiados para compartir con otros y aprender colaborativamente. En general, los directivos proponen que las redes desarrollen un plan estratégico más claro, con objetivos significativos y con temáticas más atractivas para su quehacer cotidiano. Una dificultad compartida es que los directivos señalan que tienen muchas labores que cumplir en sus propios establecimientos; lo que no les permite participar adecuadamente en la red.

Estos resultados invitan a reflexionar sobre las estrategias que se utilizan para motivar a los directivos a asistir a las reuniones de RME y el sentido que éstas tienen. Es clave que las redes involucren activamente a sus agentes, haciéndolos partícipes de la construcción del propósito y actividades de éstas (Hadfield & Chapman 2009; Moolenaar, Slegers, & Daly, 2011). Para incluir activamente a los participantes de las RME, es recomendable que los temas que son abordados en los encuentros se relacionen más con las prácticas y desafíos que los directivos enfrentan.

Finalmente, las respuestas al cuestionario señalan que esta estrategia de mejoramiento ha sido útil para los directivos: les interesa participar, especialmente para compartir conocimiento e información, saliendo del aislamiento en el que muchas veces se encuentran los directivos. Sin embargo, al parecer el trabajo en red aún no se transforma en una instancia de aprendizaje colectivo horizontal de generación de ideas innovadoras que se apliquen en los establecimientos.



1. Antecedentes

La experiencia internacional da cuenta de la importancia que las redes escolares tienen para la conformación de comunidades de aprendizaje tanto al interior, como entre los distintos establecimientos y actores educativos de un mismo territorio (Ahumada, González & Pino, 2016; Hadfield & Chapman, 2010; Rincón-Gallardo & Fullan, 2016; Katz & Earl, 2010; Muijs, West, & Ainscow, 2010; West, 2010). En el contexto de la Reforma Educacional, el MINEDUC ha desarrollado una Política de Apoyo y Acompañamiento que involucra un nuevo enfoque de mejoramiento educativo, centrado en el apoyo y desarrollo de capacidades de los equipos directivos. En este contexto, el Ministerio de Educación ha hecho un esfuerzo por instalar y desarrollar un trabajo colaborativo a través de la implementación de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) que tienen por principios: el aprendizaje colectivo, la participación y horizontalidad de sus actores (MINEDUC, 2016).

Las RME están conformadas por duplas directivas (Director/a y Jefe/a de UTP) de escuelas y liceos, coordinadas por una dupla de supervisores del Ministerio de Educación y con la participación del sostenedor o uno de sus representantes. Estas redes son concebidas como un espacio privilegiado para el desarrollo de prácticas colaborativas y el desarrollo de capacidades directivas orientadas al mejoramiento escolar. De acuerdo al MINEDUC, en el año 2016 existían cerca de 500 RME en funcionamiento en el territorio nacional, cada una de ellas compuesta por entre 5 y 15 establecimientos, mayoritariamente municipales, agrupando aproximadamente a 5.000 instituciones escolares a lo largo del país (MINEDUC, 2016).



2. Metodología

2.1 Instrumento

El cuestionario Educational Collaborative Networks Questionnaire (ECN-Q) fue adaptado por profesionales de LIDERES EDUCATIVOS y CEDLE al contexto chileno. Al instrumento, se le agregaron preguntas demográficas y otras abiertas. Éstas últimas, abordan los factores que facilitan y obstaculizan el trabajo de las RME, los tipos de apoyo que consideran que reciben en sus RME y las acciones o prácticas que aconsejarían incorporar para mejorar esta estrategia. Luego, se realizó una validación del contenido de los ítems del instrumento original y las preguntas abiertas, considerando su pertinencia y claridad, con 6 expertos en educación con conocimiento sobre redes escolares.

La versión adaptada del instrumento fue piloteado con 20 Redes de Mejoramiento Escolar (10 por cada Centro de Liderazgo) y, posteriormente validado por profesionales a cargo de coordinar la estrategia de Redes de Mejoramiento Escolar de la Unidad de Apoyo a la Mejora del Ministerio de Educación.

El cuestionario final evalúa dos dimensiones: capital social y organización de la red. Ambas se vinculan con el proceso de mejoramiento escolar y son claves para apoyar un adecuado funcionamiento de las redes escolares. A continuación, se presenta una tabla donde se describen las dimensiones y sub-dimensiones de este cuestionario.

Cuestionario redes de mejoramiento escolar	
Organización de la red	Capital social
Co-responsabilidad	Innovación colaborativa
Transversalidad	Confianza
Horizontalidad	Compromiso con la educación
Proyección	Diversidad y participación
	Generación de conocimiento

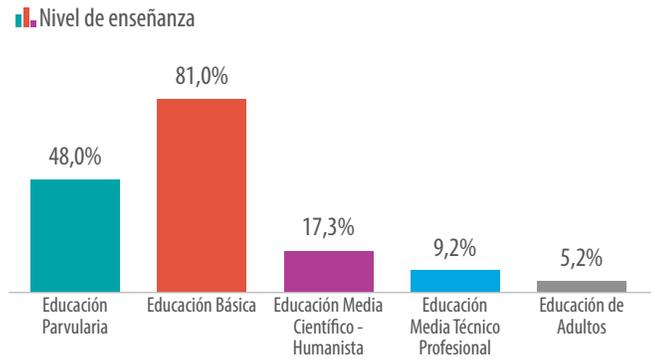
2.2 Procedimiento de aplicación

El cuestionario fue aplicado a través de una plataforma online entre el 02 y 30 de noviembre del 2016 a Directores/as y Jefes/as UTP de la muestra de regiones y provincias antes señaladas. El usuario accedió al instrumento de dos maneras: a través de un enlace enviado vía correo electrónico; o directamente a través del sitio web de LIDERES EDUCATIVOS.

2.3 Muestra

Con un total de 3844 correos electrónicos enviados a Directores/as y Jefes/as de UTP, 405 (10.5%) personas ingresaron al cuestionario y de ellas, 306 (8%) respondieron correctamente el cuestionario completo. Los 306 participantes son integrantes de 175 RME, que corresponde al 52,8%¹ de las redes escolares en funcionamiento en los territorios monitoreadas por LIDERES EDUCATIVOS.

La mayoría de los 306 directivos que contestan el cuestionario trabajan en establecimientos de dependencia Municipal (256 casos, lo que corresponde a un 83,7%). De estos, un alto porcentaje imparte educación básica.



Finalmente, la muestra de 306 directivos que contestaron el cuestionario de forma válida se distribuyen de la siguiente forma por cada región:

Región (por orden geográfico)	Casos
V Región de Valparaíso	59
XIII Región Metropolitana	63
VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	7
VIII Región del Biobío	122
XIV Región de Los Ríos	12
X Región de Los Lagos	32
XI Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	2
XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena	9

2.4 Limitaciones del estudio

Una de las limitaciones de este monitoreo es la cantidad de respuestas que se obtuvieron por red. En 21 RME se cuenta con tres o más respuestas, mientras que en 154 RME cuentan con dos o menos. Este dato puede ser interpretado como expresión del funcionamiento y organización de las redes encuestadas. Díaz, Cívís y Longás (2013), sugieren que una mayor cantidad de respuestas puede ser indicativo del interés de los participantes por su red. Más importante aún, podría reflejar un mayor compromiso con su funcionamiento y organización. Sin embargo, es posible que otros factores, por ahora desconocidos, hayan influido en los casos (115) donde haya respondido el cuestionario solo un participante.

En los próximos años la expectativa es aumentar la cantidad de respuestas por red.

1 Porcentaje de redes a la fecha de ejecución de este estudio.

2.5. Datos demográficos de los participantes

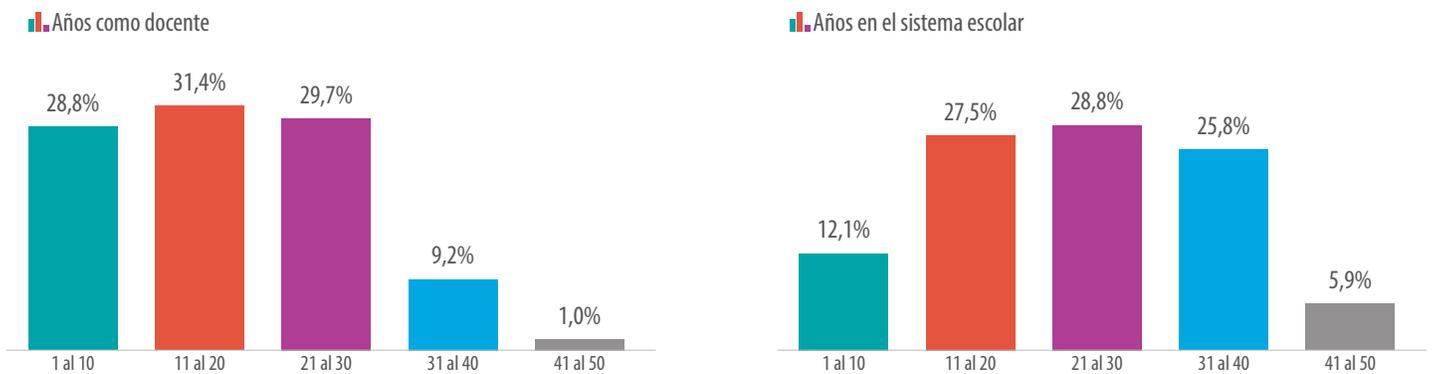
De los participantes encuestados, un 68,6% son Directores/as de establecimientos educacionales y un 31,4% tienen el cargo de Jefe/a de UTP.

Sobre la formación profesional de quienes contestaron el cuestionario, el 51,6% poseen estudios finalizados de Pedagogía Básica, seguidos por un 27,6% de los que declararon que tuvieron estudios de Pedagogía en Educación Media.

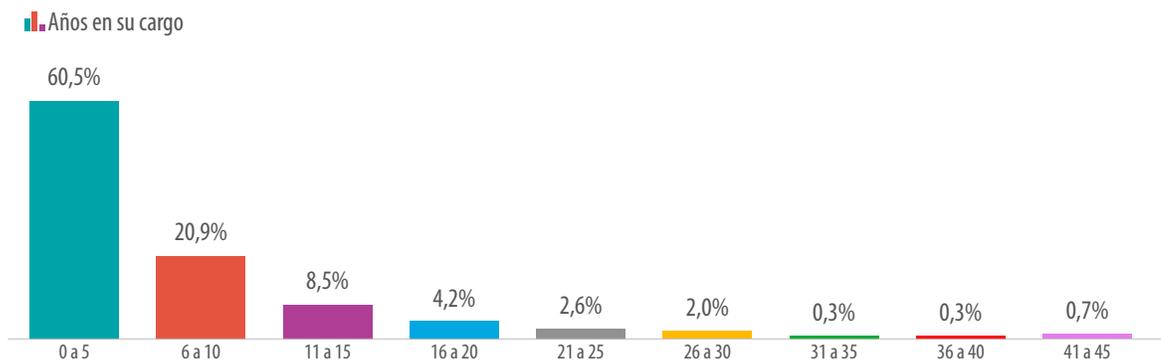
Cabe destacar que la mayoría de las personas que respondieron fueron mujeres, representando un 60,8% de la muestra.

A los directivos también se les preguntó respecto a sus años de experiencia en el sistema escolar, como docente y en su cargo actual. Para poder analizar los datos, se generaron rangos etarios de acuerdo a las respuestas de la muestra.

De acuerdo a lo declarado por los entrevistados, más de la mitad ha estado por más de 21 años trabajando en el sistema escolar. Como docente en aula, la mayoría se encuentra entre los 11 y 20 años de experiencia.



Respecto de los años que llevan en el cargo, el 60,5% lleva entre 0 y 5 años. Lo que nos dice que los directivos participantes en este estudio poseen experiencia en el ámbito educacional, pero menos experiencia en cargos formales de liderazgo dentro de sus establecimientos.



3. Resultados

3.1 Dimensión capital social

La dimensión capital social se refiere a la capacidad de los agentes de una red para establecer relaciones de confianza basada en la generación de vínculos de cooperación y reciprocidad. Involucra la relación entre sus integrantes y el bienestar que produce la participación activa de los integrantes de una red, como su satisfacción social y emocional al conformar este grupo social. En educación, el desarrollo de capital social está ligado a cómo los agentes de una red son capaces de compartir conocimientos que contribuyen al mejoramiento educativo a través del desarrollo de capacidades individuales y colectivas.

■ Dimensión capital social

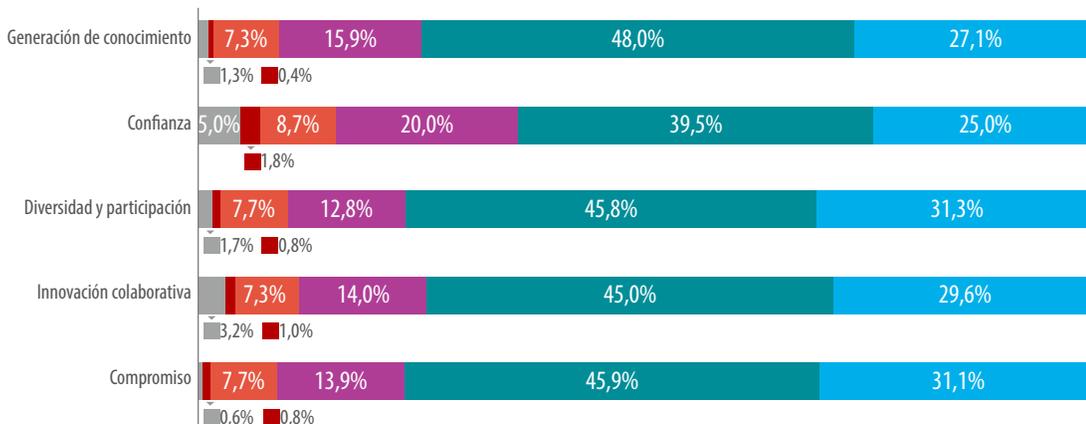


- No Aplica
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

En relación al capital social, los resultados indican que un 62,4% de los participantes están de acuerdo con que las RME son espacios satisfactorios donde se trabaja colectivamente para el logro de metas comunes, señalando estar "Acuerdo" o "Muy de Acuerdo" con los ítems de esta dimensión. En tanto, el 11,8% de los participantes señalaron estar "Totalmente en Desacuerdo" o "En Desacuerdo".

El gráfico a continuación detalla los resultados por cada sub-dimensión de capital social.

■ Dimensión capital social



- No Aplica
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

En capital social, una de las sub-dimensiones que muestra mayor porcentaje de acuerdo (“Acuerdo” o “Totalmente de Acuerdo”) es Compromiso con la educación, con un 77%. Este resultado es positivo y refleja la orientación a la mejora educativa que tienen las RME encuestadas.

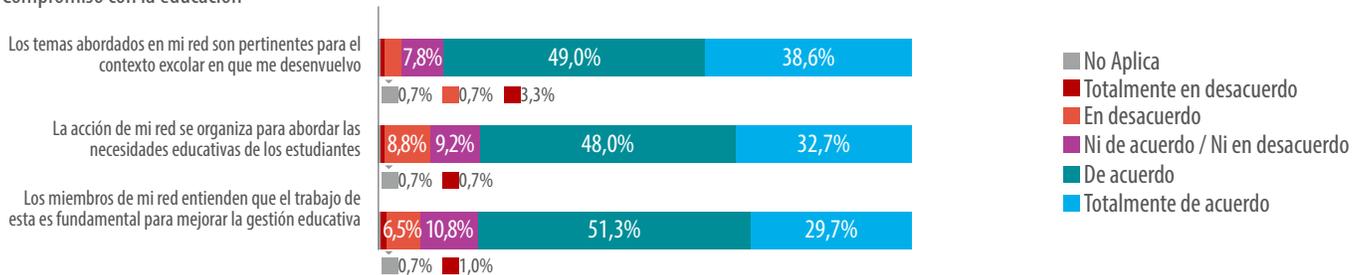
Por el contrario, la sub-dimensión que presenta mayor porcentaje de desacuerdo (“Totalmente en Desacuerdo” o “En Desacuerdo”) es Confianza con un 10,5%.

A continuación, se detallan los resultados de Compromiso con la educación y Confianza de modo de comprender de mejor manera estos resultados.

3.1.1 Compromiso con la educación

Se refiere a cómo los participantes de la red se comprometen con la mejora del sistema educativo, preferentemente en su territorio, y al mejoramiento de sus escuelas.

■ Compromiso con la educación



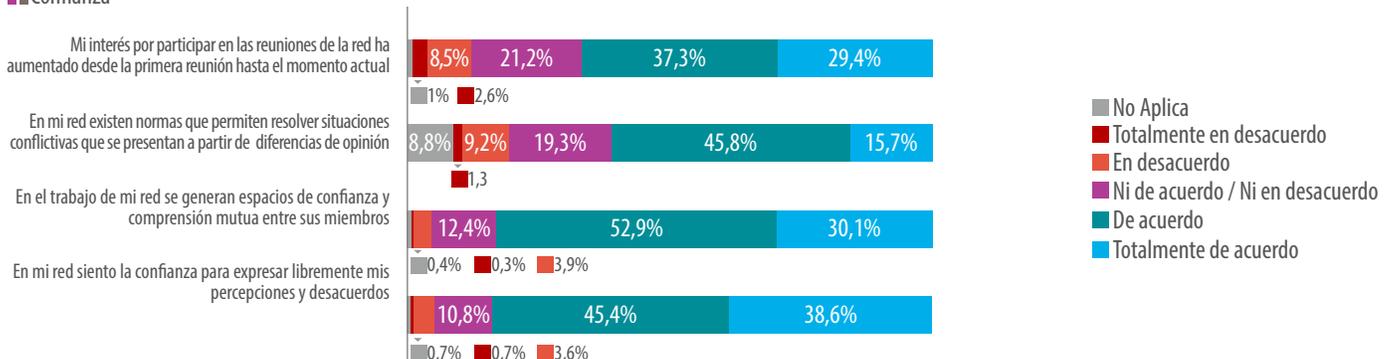
Al revisar los ítems pertenecientes a Compromiso con la Educación, el 87,6% de los directivos está de acuerdo (“Totalmente de Acuerdo” o “De Acuerdo”) con que los temas abordados en las RME son pertinentes a su contexto escolar. Además, un 81% de los directivos expresa su acuerdo respecto a que el trabajo de la red está asociado con el mejoramiento de su gestión educativa.

En este sentido, se corrobora que las RME abordan contenidos pertinentes para los contextos escolares de los Directores/as y Jefes/as de UTP, quienes perciben que esto es beneficioso para su trabajo al interior de sus escuelas y liceos.

3.1.2 Confianza

La Confianza es el medio para el desarrollo de acciones y prácticas colectivas. Este indicador se refiere también a la satisfacción de las personas para trabajar en conjunto y al apoyo que se entregan mutuamente para realizar el trabajo que se han propuesto. A su vez, aborda la voluntad de los participantes para compartir y escuchar la diversidad de ideas de quienes forman parte de la red.

■ Confianza



El 83% de los participantes está “Totalmente de Acuerdo” o “De Acuerdo” con que en el trabajo de su red se generan estos espacios de comprensión y confianza mutua. A su vez, un porcentaje similar (84%) señala estar de acuerdo con que pueden expresar libremente sus percepciones y desacuerdos en sus redes.

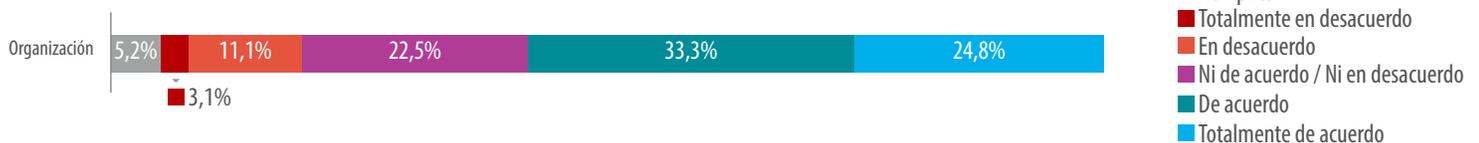
Por el contrario, un 10,5% de los directivos señala estar en desacuerdo (“Totalmente en Desacuerdo” o “En desacuerdo”) con que en sus redes existen normas para resolver conflictos. Si bien las redes suelen tener procedimientos y estrategias consensuadas para resolver conflictos, estos no siempre consisten en un manual de normas. Por tanto, este resultado parece depender más de la manera en que fue redactado el ítem, lo que se ejemplifica con el alto porcentaje de respuestas “No Aplica” (19,3%).

Por último, un 33,3% señala que su interés en participar en las reuniones de red no ha aumentado desde que éstas han comenzado. Aunque este no es un porcentaje elevado, la participación activa es clave para el funcionamiento de las redes escolares, y es necesario pensar en estrategias para aumentar la motivación de los integrantes de las RME por participar en sus reuniones.

3.2. Dimensión organización de la red

La dimensión organización de la red se refiere a las estrategias de liderazgo que facilitan el desarrollo de las redes escolares, promoviendo el capital social de sus integrantes y de la red en general. Estas estrategias se despliegan en la red para incrementar la asociación entre los participantes, al ofrecer un sustento a la acción colectiva a través de tres ámbitos fundamentales: ético- emocional, vinculada con el propósito moral y relaciones sociales de la red; de acción, vinculada a la gestión y trabajo en red; y estructural, vinculada a la organización de la red.

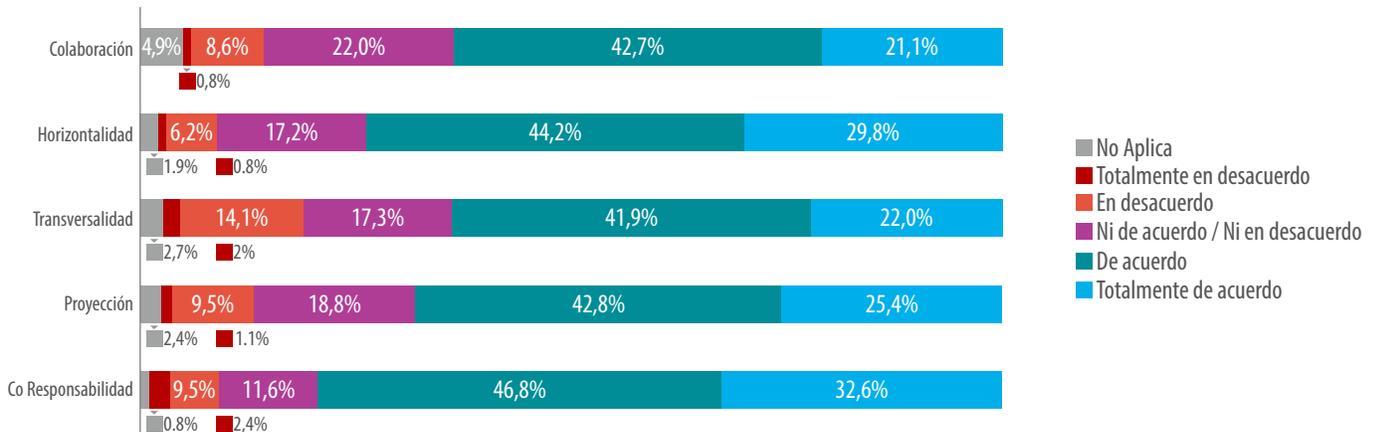
■ Dimensión organización de la red



Del total de respuestas en esta dimensión, un 58,1% de los Directores/as y Jefes/as de UTP señalaron estar “Totalmente de Acuerdo” o “De Acuerdo” con los ítems que componían la dimensión de organización de la red. Aunque este es un resultado positivo, idealmente el nivel de acuerdo debería ser más alto, considerando la relevancia que tiene el liderazgo para facilitar una estrategia de trabajo en red efectiva.

A continuación, se detallan los resultados por cada sub-dimensión.

■ Dimensión organización de la red



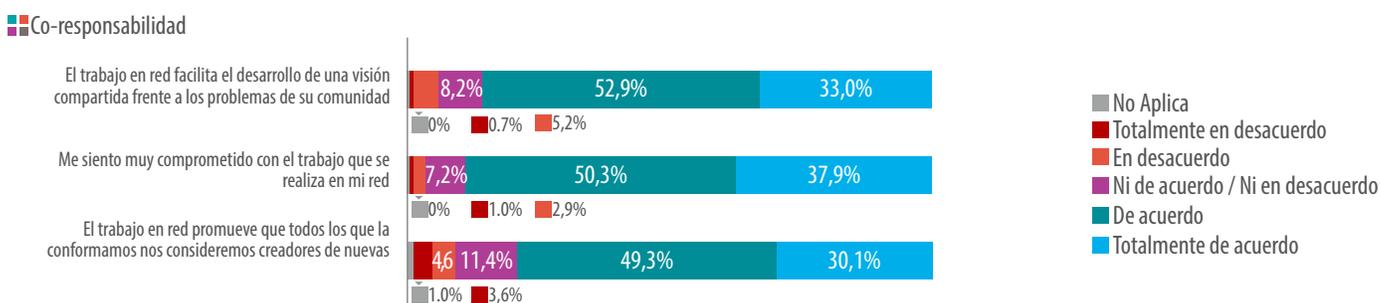
En organización de la red, la sub-dimensión que cuenta mayor porcentaje de acuerdo es Co-responsabilidad, donde un 79,4% de las respuestas fueron “Totalmente de Acuerdo” o “De Acuerdo”. Resultado positivo considerando que esta sub-dimensión se aboca a conocer el sentido de pertenencia y compromiso mancomunado de los integrantes con las metas de su red.

Por el contrario, en la sub-dimensión Transversalidad, un 16,1% señala estar en desacuerdo (“Totalmente en Desacuerdo” y “En Desacuerdo”) con sus ítems. Si a ello se suma quienes responden “Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo” (17,3%) este porcentaje aumenta a un 33,4%.

A continuación, se profundiza en estas dos sub-dimensiones para entender de mejor manera sus resultados.

3.2.1. Co-responsabilidad

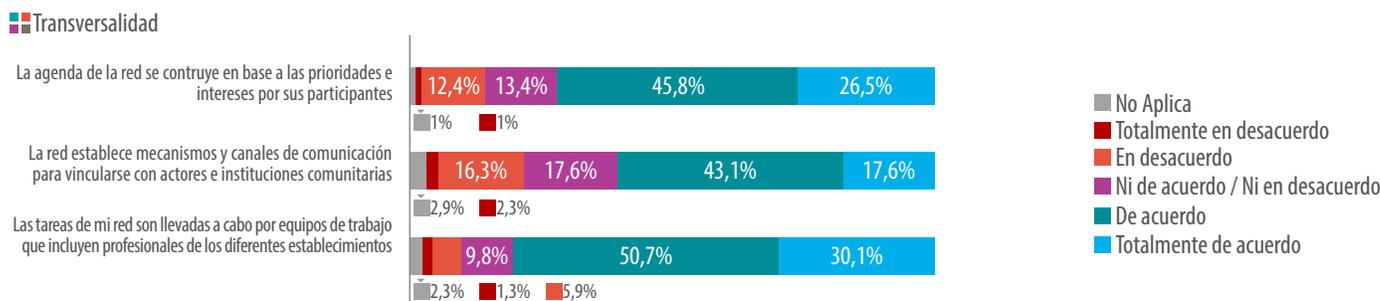
La Co-responsabilidad muestra en qué medida los agentes de la red se comprometen con su propósito y metas. Asimismo, permite conocer el sentido de pertenencia colectiva respecto de las ideas, actividades y proyectos de la red.



En la sub-dimensión Co-responsabilidad, un 85,9% está de acuerdo (“Totalmente de Acuerdo” o “De Acuerdo”) con que en las RME se facilita el desarrollo de una visión compartida para abordar las problemáticas que enfrentan directivos y jefes de UTP. Asimismo, un 88,2% está de acuerdo con que se sienten muy comprometidos con el trabajo que se realiza en sus redes. Estos datos parecen dar cuenta que los directivos asumen el trabajo en red como parte de sus responsabilidades y compromisos que tienen con su labor, lo que puede permitir proyectar esta estrategia en el futuro.

3.2.2. Transversalidad

Esta sub-dimensión busca conocer si en la red se integran diversas miradas tanto en la planificación e implementación de acciones colectivas, como a través del trabajo en equipos interdisciplinarios. También, permite conocer si la red se generan vínculos y alianzas con otros actores externos a ella.



Al profundizar los ítems de esta sub-dimensión, un 18,6% señala su desacuerdo (“Totalmente en Desacuerdo” o “En Desacuerdo”) respecto de la afirmación que indica que la red establece mecanismos y canales de comunicación para vincularse con otros actores e instituciones comunitarias. Además, un 17,6%

señala estar “Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo” con esta afirmación, sumando un total de 36.3%. No es extraño que este ítem tenga un alto porcentaje de desacuerdo y de respuestas indecisas, pues las RME aún han estado en etapa de instalación y estructuración, preocupadas más de convocar a sus integrantes y no tanto a instituciones y actores externos. Para que una red pueda generar vínculos estables con otros actores comunitarios primero requiere operar como una organización con identidad propia.

Por el contrario, existe un 72,3% de acuerdo (“Totalmente de Acuerdo” o “De Acuerdo”) respecto que la agenda de la red se construye en base a las prioridades de los participantes. Este resultado es positivo, pero aún insuficiente, siendo relevante continuar monitoreando en los próximos años este aspecto. Esto, considerando que un elemento clave y distintivo del trabajo en redes escolares es la participación activa de sus integrantes, la que se ve beneficiada si los intereses y prioridades de ellos son integradas en la planificación y actividades de la red.

3.3. Preguntas abiertas

Al final del cuestionario, se incluyeron cuatro preguntas abiertas que invitaban a los Directores/as y Jefes/as de UTP a responder sobre: los aspectos que favorecen el trabajo en red; los aspectos que dificultan el trabajo en red; apoyo que recibe de parte de la red; y consejos para mejorar el trabajo en red. Las respuestas a estas preguntas se revisaron utilizando la técnica de análisis de contenido, donde se identificaron patrones y temas comunes, asignando códigos al contenido de las respuestas recibidas para cada pregunta.

Los códigos han sido contabilizados y luego, en relación al número total de respuestas por cada pregunta abierta, se ha estimado el 100%. Este porcentaje no representa la proporción de respuestas individuales de cada Director/a y Jefe/a de UTP, ya que en la respuesta de una misma persona se pueden haber asignado dos códigos distintos, según los diferentes temas que se abordan en una misma respuesta. En este sentido, el porcentaje refleja cuántas veces un tema (código) aparece entre las respuestas relación a la totalidad de temas codificados.

A continuación, se presentan las preguntas abiertas y los tres temas (códigos) que aparecen mencionados de manera más frecuente, señalando la cantidad de respuestas individuales que aluden a ellos y su porcentaje en relación a otros temas.

3.3.1. ¿Qué aspectos han favorecido el trabajo en red?

La primera pregunta indagó en los factores que, a juicio de los participantes, han hecho una contribución positiva al trabajo en las RME.

Temas (códigos)	Número de respuestas	Porcentaje
Intercambio de experiencias / Retroalimentación	99	32.4%
La buena disposición y aceptación de participantes	97	31.7%
Trabajo en equipo de la red /Trabajo colaborativo	78	25.5%

Los resultados muestran que un 32,4% de las respuestas sugieren que existe una buena disposición al intercambio de experiencias y retroalimentación. Por ejemplo, sobre los aspectos que han favorecido el trabajo en red, una directora señala que:

“El compartir experiencias con escuelas similares a la nuestra, trabajar en equipo y actualizarnos. Hemos realizado desarrollos de temas relacionados con nuestra gestión y nuestro trabajo pedagógico.”

Esto indica que consideran que el trabajo en red es una oportunidad para conocer que hacen sus pares y recibir retroalimentación sobre el trabajo que realizan.

Otro tema que se repite en respuesta a esta pregunta es la buena disposición de los participantes, con un 31,7%. Estas respuestas aluden a una actitud positiva para trabajar e interactuar con otros durante las reuniones de red, reflejando un buen ambiente.

Finalmente, en un 25,5% de las respuestas se señala que lo que favorece el trabajo en red es la oportunidad de colaborar y trabajar en equipos con otros Directores/as o Jefes/as de UTP. Esto indica que los directivos consideran positivo encontrarse y compartir con sus pares de otros establecimientos en las RME.

3.3.2. ¿Qué aspectos han dificultado el trabajo en red?

La segunda pregunta indagó en los factores que, a juicio de los participantes, han dificultado o complicado el trabajo en las RME.

Temas (códigos)	Número de respuestas	Porcentaje
Las labores de los directores en sus establecimientos (tiempo limitado)	71	23.2%
El tiempo para las reuniones	45	14.7%
Los horarios complejos /la frecuencia de reuniones	33	10.8%

En un 23,2% de las respuestas se indica que las limitaciones de tiempo para asistir a las reuniones de red suelen ser la mayor dificultad. Estas limitaciones de tiempo se relacionan con labores que deben realizar los directivos en sus establecimientos y que no les permite asistir a las reuniones de RME. Así lo indica un director :

“En ocasiones las actividades propias de cada establecimiento han imposibilitado que todos los miembros pertenecientes a la red puedan asistir.”

Por otra parte, un grupo menor pero relevante de respuestas (10.8%), señala que se les ha hecho difícil asistir a todas las reuniones de RME por la frecuencia y/o la cantidad de éstas durante el año. Esto también puede estar relacionado con el tema de las limitaciones de tiempo que reportan las otras respuestas.

3.3.3. ¿Qué tipo de apoyo considera que recibe de parte de su red?

La tercera pregunta indagó en los apoyos que los participantes perciben que han recibido de parte de sus RME.

Temas (códigos)	Número de respuestas	Porcentaje
Apoyo y orientación en gestión administrativa / Organizacional / Pedagógica	116	37.9%
El poder compartir con otros y recibir ideas /Aprender colaborativamente	87	28.4%
Recibir información	79	25.8%

En el 37,9% de las respuestas se indica que los directivos han recibido orientación para mejorar su gestión en su establecimiento, enfatizando los aspectos técnico-pedagógicos y mencionando específicamente sus Planes de Mejoramiento Escolar. Por ejemplo, un director señala que:

“El apoyo es más que nada de revisión y sugerencias de mejora a los Planes de Mejoramiento”.

Por otra parte, el 28,4% de las respuestas señala que el trabajo en red entrega apoyo a través del aprendizaje colaborativo y la posibilidad de compartir con otros

sus vivencias e ideas. Esto indica que los directivos valoran el intercambio que se produce al interior de sus RME.

Finalmente, en un 25,8% de las respuestas se señala que en las reuniones de red los directivos han recibido información actualizada de temas pedagógicos, actualizaciones administrativas e información general vinculadas a la política educativa. En particular, las respuestas señalan que los directivos reciben información sobre las reformas y cambios conducidos por el Ministerio de Educación.

3.3.4. ¿Qué acciones o prácticas aconsejaría incorporar para mejorar la dinámica y resultados del trabajo en su red?

La cuarta pregunta apuntaba a que los participantes identificaran aspectos a mejorar y ofrecieran sugerencias para el trabajo de sus RME.

Temas (códigos)	Número de respuestas	Porcentaje
Elaboración de un plan estratégico	61	19.9%
Fortalecer el trabajo colaborativo	53	17.3%
Mejorar el dinamismo y favorecer la participación	48	15.7%

En el 19,9% de las respuestas se indica que es necesario un mejor plan estratégico de trabajo, estableciendo objetivos más claros. Estas respuestas sugieren que muchas veces falta orientación en las temáticas que se tratan en las RME. Al respecto un participante destaca la planificación del trabajo de las RME es un elemento relevante:

“Planificar y dejar evidencia de lo tratado, además de comunicar y ver cómo resolvemos ciertas situaciones [...] compartir estrategias de cómo fortalecer nuestra red.”

A su vez, el 17,3% de las respuestas señala que se debe fortalecer el trabajo colaborativo, generando condiciones para que los participantes puedan compartir experiencias que tengan directa relación con las prácticas que realizan en sus establecimientos. Así, un directivo señala que:

“Mejoraría el lograr aterrizar las experiencias exitosas que impacten en los aprendizajes en el aula, el compartir estrategias que pudieran ser adaptadas a cada una de las realidades de las escuelas de nuestra comuna.”

Finalmente, un 15,7%, de las respuestas hace referencia a que las reuniones de red podrían ser más dinámicas y participativas. Por ejemplo, un directivo señala que:

“Me gustaría que las reuniones de red fuesen más interactivas y más de desarrollar trabajo práctico.”

Conclusiones

Considerando el cuestionario a nivel nacional, en general hay una valoración positiva del funcionamiento de las RME, medido por las dos dimensiones del cuestionario: capital social y organización de la red.

Sobre la dimensión de capital social, el 62.4% de los participantes señalaron estar “Totalmente de Acuerdo” o “De Acuerdo” con los ítems que componen esta dimensión. Mientras, un porcentaje levemente más bajo de participantes (58,1%) indicaron estar “Totalmente de Acuerdo” o “De Acuerdo” con ítems que componen la dimensión organización de la red. Asimismo, ningún ítem del cuestionario tuvo más de un 50% de respuestas “Totalmente en Desacuerdo” o “En Desacuerdo”, lo que sugiere que se ha hecho una buena implementación de la estrategia de RME a nivel nacional. Sin embargo, es importante monitorear en los próximos años como evolucionan estos resultados, ante la expectativa que las percepciones positivas sobre las RME se mantengan o aumenten.

Al profundizar en las sub-dimensiones de capital social, la que tiene un menor nivel de acuerdo (“Totalmente de Acuerdo” o “De Acuerdo”) es Confianza. Un ítem que influye en este resultado guarda relación con que existan normas para la resolución de conflictos. La emergencia de conflictos y su adecuada resolución supone que se han desarrollado relaciones de confianza al interior de la red. No obstante, no es claro si esto bajo nivel de acuerdo se debe a que estas relaciones no se han conformado, si no se presentan conflictos en la red, o si no existen normas claras para que los conflictos sean resueltos. Otro ítem que llama la atención en esta sub-dimensión señala que dos tercios de los directivos que contestan el cuestionario están de acuerdo con que su interés por participar de las reuniones de RME ha aumentado desde el primer encuentro al momento de contestar el cuestionario. Estos resultados invitan a reflexionar sobre las estrategias que se utilizan para motivar a los participantes a asistir a las reuniones de red, especialmente al tercio de directivos que están en desacuerdo con esta afirmación. Es clave que las redes involucren activamente a sus integrantes, haciéndolos partícipes de la construcción tanto del propósito como de sus actividades.

En relación a la dimensión organización de la red, llama la atención los resultados de la sub-dimensión Transversalidad

que indican que las redes aún no han desarrollado vínculos con otras instituciones comunitarias. Este resultado es esperable considerando que las RME se encontraban en una etapa de instalación en el momento que fue aplicado el cuestionario. En esta sub-dimensión existe un mayor nivel de acuerdo (“Totalmente de Acuerdo” o “De Acuerdo”) respecto a que la agenda de la red se construye en base a las prioridades de los participantes. La participación es un factor clave y distintivo del aprendizaje en red, lo que indicaría que los intereses y prioridades de los integrantes de las RME están, en su mayor parte, siendo incorporados como parte de la planificación y actividades de la red.

Al revisar estos resultados de las dos dimensiones con el análisis de las preguntas abiertas, se hace claro que existen espacios para mejorar la organización y el liderazgo de las RME, como se expresa en las sugerencias que realizan los directivos que contestan el cuestionario. En general, los directivos proponen que las redes desarrollen un plan estratégico más claro, con objetivos significativos y con temáticas atractivas para los participantes.

Respecto al apoyo que los directivos reciben de sus RME, se destaca que en sus redes se mantienen informados sobre las políticas educativas y reciben apoyo para la gestión pedagógica-administrativa que deben realizar a través de sus Planes de Mejoramiento Escolar (PME) y Proyectos Educativos Institucionales (PEI). Asimismo, se menciona con bastante frecuencia que las redes se constituyen como espacios adecuados para compartir y aprender colaborativamente con otros directivos.

A partir de los resultados del cuestionario, podemos concluir que las RME son una estrategia valorada positivamente por los Directores/as y Jefes/as de UTP. Ellos señalan que sus redes les permiten compartir y colaborar con otros directivos en un ambiente adecuado de trabajo. No obstante, estos resultados deben interpretarse considerando la fase inicial en que se encuentran las RME en 2016 y que se espera poder dar seguimiento a la tendencia en las percepciones de los directivos sobre el funcionamiento de sus redes en las siguientes aplicaciones del cuestionario.

Sugerencias

En el marco de la información recabada en esta primera experiencia de evaluación del funcionamiento de las RME, y dado su sentido de herramienta de apoyo para los procesos de mejoramiento de los establecimientos educativos del país, se sugieren las siguientes iniciativas para fortalecer la estrategia de trabajo en red:

- Planificar las temáticas a abordar en las reuniones de red, de acuerdo a los intereses y necesidades de los establecimientos participantes.

- Mantener registro de las actividades realizadas en red y que éste sea accesible para quienes integran la red.

- Promover actividades que trasciendan a la ejecución de reuniones de red, enfatizando la idea que una reunión de red no es la única instancia de trabajo y aprendizaje en red.

- Promover el desarrollo del trabajo en red al interior de los establecimientos educativos.

- Vincular las tareas de la red con actividades que los establecimientos educativos ya se encuentran realizando, de manera de aprovechar de mejor manera el tiempo de los directivos.



- Ahumada, L., González, A., & Pino, M. (2016). *Redes de mejoramiento escolar: ¿Por qué son importantes y cómo las apoyamos?* Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS.
- Díaz-Gibson, J., Cívís-Zaragoza, M., & Guàrdia-Olmos, J. (2014). Strengthening education through collaborative networks: leading the cultural change. *School Leadership & Management*, 34(2), 179–200.
- Díaz, J., Cívís, M., & Longás, J. (2013). La gobernanza de redes socioeducativas: claves para una gestión exitosa. *Teoría de La Educación. Revista Interuniversitaria*, 25(2), 213–230.
- Hadfield, M., & Chapman, C. (2009). *Leading School-based Networks*. New York: Routledge.
- Katz, S., & Earl, L. M. (2010). Learning about networked learning communities. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 27–51.
- MINEDUC. (2016). *Orientaciones para el apoyo técnico-pedagógico al sistema escolar*. Santiago, Chile: División de Educación General.
- Moolenaar, N. M., Slegers, P. J. C., & Daly, A. J. (2011). Ties with potential: Social network structure and innovative climate in dutch schools. *Teachers College Record*, 113(9), 1983–2017.
- Muijs, D., West, M., & Ainscow, M. (2010). Why network? Theoretical perspectives on networking. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 5–26.
- Rincón-Gallardo, S., & Fullan, M. (2016). Essential features of effective networks in education. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 5–22.
- West, M. (2010). School-to-school cooperation as a strategy for improving student outcomes in challenging contexts. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 93–112.