LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

Nota Técnica N°2 - 2017

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

Álvaro González, Mauricio Pino-Yancovic y Luis Ahumada-Figueroa
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Universidad de Chile
Universidad de Concepción
Educación FCH Fundación Chile
University of Toronto OISE | Ontario Institute for Studies in Education

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

Álvaro González, Mauricio Pino-Yancovic y
Luis Ahumada-Figueroa
Julio, 2017.

Para citar este documento:
González, A., Pino-Yancovic, M., & Ahumada-Figueroa, L. (2017). Transitar desde el mejoramiento escolar al mejoramiento sistémico: Oportunidades y desafíos de las redes escolares en Chile. Nota Técnica N°2-2017, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso: Valparaíso, Chile.

Diseño gráfico editorial:
Matias Mancilla

ÍNDICE

El escenario actual del mejoramiento educativo en Chile	4
Redes escolares como estrategia de apoyo al mejoramiento educativo	5
Las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) en Chile	6
Proyectando una orientación de mejoramiento sistémico a través de la estrategia de apoyo en redes escolares	7
A modo de cierre	8
Referencias	9

El escenario actual del mejoramiento educativo en Chile

El mejoramiento educativo está enmarcado por diversos instrumentos legales y de política que sugieren una orientación a la mejora cuyo foco está puesto en el establecimiento. Por ejemplo, la Ley Nº 20.248 de Subvención Escolar Preferencial (SEP) los dota de mayores recursos y atribuciones para definir su estrategia de mejora y los apoyos que requieren para ello (Raczynski, Muñoz, Weinstein, & Pascual, 2013; Roman & Murillo, 2012), mientras que la Ley Nº 20.529 que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC), el cual establece una serie de mecanismos de rendición de cuentas de escuelas y liceos, a cargo de instituciones tales como la Superintendencia de Educación y la Agencia de la Calidad de la Educación (Larroulet & Montt, 2010). Ambos instrumentos se enfocan en el nivel de logro de cada centro escolar respecto de estándares de aprendizaje y de desarrollo personal y social, como una forma de evaluar y orientar su desempeño individual hacia el mejoramiento (González, 2017).

Por otra parte, esta misma normativa indica que los establecimientos se responsabilizan por su proceso de mejora a través del diseño e implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Según el Ministerio de Educación, el PME es una herramienta 'para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de cada comunidad educativa y del desarrollo integral de sus estudiantes' (MINEDUC, 2017, p. 7). Así, es un elemento central para cambiar las prácticas institucionales y pedagógicas de los centros escolares, y con ello, sus resultados (Román, 2008). Para diseñar e implementar su PME, las escuelas y liceos pueden solicitar apoyo técnico-pedagógico al Ministerio de Educación o a entidades de Asistencia Técnica Educativa (ATE) debidamente acreditadas en un Registro Público.

Desde 2008, los establecimientos pueden contratar a una ATE con fondos que les entrega la Subvención Escolar Preferencial (SEP) para recibir apoyo directo (MINEDUC, 2009). Los servicios de asistencia técnica que ofrecen las ATE usualmente corresponden a diagnósticos, evaluaciones e instancias de capacitación y desarrollo profesional para docentes y directivos, y suelen ser específicos en su foco y acotados en el tiempo (Belleï, Osses, & Valenzuela, 2010).

En tanto, el Ministerio de Educación actualmente cuenta con dos modalidades de apoyo a los establecimientos: asesoría directa y el trabajo en Redes de Mejoramiento Escolar (RME). La primera, está enfocada en el 'desarrollo de capacidades individuales e institucionales en los equipos de gestión de los establecimientos educacionales' (MINEDUC, 2016, p. 75), dando prioridad a escuelas y liceos ordenados en la categoría de desempeño 'Insuficiente' de acuerdo a lo que establece el SAC. Mientras, el trabajo en RME 'se concibe como un espacio de trabajo profesional que, a partir del desarrollo de grupos de directivos y jefes técnicos en un territorio, ejercen colaborativamente procesos de mejoramiento' (MINEDUC, 2016, p. 84). Ambas modalidades de apoyo son relevantes y pueden ser complementarias para que los centros escolares puedan iniciar y sostener procesos de mejora.

Aunque el trabajo en red representa un giro en la forma de entender el mejoramiento, aún se considera a cada establecimiento como el centro de la mejora y la unidad básica de rendición de cuentas del sistema (González, 2016). Si bien, las escuelas y liceos tienen cierta autonomía para diseñar su plan de mejora (PME), están sujetos al cumplimiento de estándares individuales lo que en ocasiones dificulta introducir una cultura de trabajo colaborativo en red. De este modo, el mejoramiento educativo actual pone énfasis en el cumplimiento de estándares de desempeño para cada escuela y liceo, lo que deriva en una responsabilización individual de éste. Por otro lado, la competencia por matrícula que existe entre centros escolares a causa del modelo de financiamiento de la educación (Cornejo, 2006; Donoso, 2005; Martinic, 2002), acentúa una tendencia contraria a la colaboración entre establecimientos con resultados disímiles.

A pesar de este contexto poco favorable a la colaboración, consideramos que es posible complementar y, eventualmente, transitar desde la actual orientación centrada en las escuelas y liceos, hacia una orientación de mejoramiento sistémico, donde todos se hacen parte y responsables de los logros y fracasos del sistema escolar. Nuestra propuesta para facilitar este tránsito es aprovechar y fortalecer la estrategia de apoyo técnico-pedagógico en red que actualmente impulsa el Ministerio.

Redes escolares como estrategia de apoyo al mejoramiento educativo

Las redes escolares son una estrategia de apoyo a la mejora que busca superar la lógica de la responsabilización individual, promoviendo la colaboración y co-responsabilización entre escuelas y liceos (Ahumada-Figueroa, González, & Pino-Yancovic, 2016; Chapman, 2008; Wohlstetter, Malloy, Chau, & Polhemus, 2003). En la última década, la evidencia internacional muestra que numerosos sistemas educacionales han apostado por la estrategia de trabajo en red para apoyar el mejoramiento no sólo aquellos establecimientos en dificultades, sino que todo el sistema en su conjunto (Chapman, 2013; Feys & Devos, 2015; Rincón-Gallardo & Fullan, 2016).

La evidencia internacional también ha reflejado cómo la estrategia de trabajo en red puede ser una forma de responder a contextos desafiantes similares a los que se encuentran los centros escolares considerados inefectivos o con bajo desempeño. Por ejemplo, West (2010) ha estudiado redes donde colaboran escuelas y liceos de diferentes niveles de desempeño. Para que esta colaboración sea efectiva, es clave que exista confianza entre los participantes, oportunidades para que se puedan asumir riesgos que permitan la innovación, y una comunicación franca entre quienes desarrollan prácticas comunes.

Cuando existen estas condiciones necesarias para el trabajo en red, se facilita el flujo e intercambio de recursos e información entre los agentes, generando acciones de apoyo que pueden enfocarse en fortalecer las capacidades de mejora de los establecimientos que participan de ella (Connolly & James, 2006; Katz & Earl, 2010). Trabajar colaborativamente en red, según diversos autores, facilita que los centros escolares puedan focalizar su energía en resolver las tensiones derivadas de políticas de rendición de cuentas y responsabilidad individual por el logro de estándares (Ainscow, Muijs, & West, 2006; West, 2010). La investigación internacional señala que estas tensiones tienen relación con formas de 'normalización' y 'fabricación' de las prácticas pedagógicas e institucionales en las que se involucran los centros escolares para cumplir con los estándares sobre los cuales serán evaluados (Ball, 1997; Ehren et al., 2015; Perryman, 2009; Taylor Webb, 2006). Esto produce, por una parte, un 'efecto túnel' donde los establecimientos se preocupan exclusivamente por responder a estos estándares como una forma de 'jugar' con las reglas del sistema (de Wolf & Janssens, 2007); y, por otra parte, una tendencia al aislamiento respecto de otros establecimientos ante el riesgo de exponer sus debilidades, obstaculizando el intercambio y la colaboración (Scanlan, Kim, Burns, & Vuilleumier, 2016).

De este modo, 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, en un espacio de apoyo colectivo donde prevalece una cultura de trabajo colaborativa. Cuando el trabajo en red es efectivo, mejoran tanto los establecimientos como el sistema que les da soporte para un trabajo colaborativo (Rincón-Gallardo & Fullan, 2016). 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.

Las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) en Chile

Desde el año 2015, el Ministerio de Educación ha impulsado la estrategia de apoyo en Redes de Mejoramiento Escolar (RME) a nivel nacional. En éstas, participan Directores/as y Jefes/as de Unidad Técnico Pedagógica (UTP) de escuelas y liceos municipales y subvencionados; junto con una dupla de supervisores ministeriales y un representante del sostenedor de los establecimientos participantes. Las RME buscan generar y transferir buenas prácticas, y analizar procesos y trayectorias de mejoramiento escolar entre directivos escolares, por medio de un trabajo colaborativo y de reflexión colectiva (MINEDUC, 2016).

A través de diferentes proyectos, en LIDERES EDUCATIVOS hemos sido testigos del potencial de esta estrategia. Por ejemplo, durante el año 2016, en colaboración con el Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE), realizamos un estudio para monitorear el funcionamiento de las RME. Esto se llevó a cabo a través de un cuestionario online enviado a Directores/as y Jefes/as de UTP de 8 regiones del país, el que fue respondido por 306 directivos (Pino-Yancovic, Ahumada & González, 2017).

Los resultados de este monitoreo indican que los directivos valoran esta estrategia, pues les permite compartir experiencias y desarrollar acciones en conjunto, comparando y contrastando ideas y proyectos vinculados con la mejora de sus centros escolares. Por ejemplo, un 62,4% de los participantes concuerda con que las RME son instancias donde se trabaja colectivamente para el logro de metas comunes. Además, un 72.3% de los directivos encuestados señala que la agenda de la red se construye en base a las prioridades de los participantes, mientras que un 81% está de acuerdo con que el trabajo en red está asociado con el mejoramiento de su gestión directiva.

Por otra parte, los resultados del estudio indican que aún existen ámbitos donde las RME tienen que mejorar. Por ejemplo, un 36,3% de los directivos se muestra en desacuerdo o indeciso respecto de que las redes establecen mecanismos y canales de comunicación para vincularse con otros actores e instituciones comunitarias. Ello puede ser reflejo de la etapa de instalación en la que se encontraban las RME en 2016, preocupadas por convocar a sus integrantes y no tanto a actores externos. Por otra parte, un 33,3% de los participantes está en desacuerdo con que su interés por participar en las reuniones de red ha aumentado desde que éstas han comenzado, levantando una alerta sobre la necesidad de mantener y aumentar la motivación de los agentes de las RME por participar de sus reuniones.

Ambos Centros de Liderazgo, en conjunto con el Ministerio de Educación, continuaremos desarrollando este monitoreo al funcionamiento de las RME hasta el año 2019. Con ello, esperamos ofrecer información relevante para retroalimentar el trabajo que realizan directivos, sostenedores y supervisores en estos espacios, y para las orientaciones que el mismo Ministerio entregue a sus equipos provinciales respecto de esta modalidad de apoyo.

Proyectando una orientación de mejoramiento sistémico a través de la estrategia de apoyo en redes escolares

La actual orientación de mejora centrada en los centros escolares ha permitido avanzar en el aprendizaje de nuestros estudiantes, principalmente al asegurar el logro de estándares definidos por la normativa vigente (Martinic, 2002; Valenzuela, Labarrera, & Rodríguez, 2008). Sin embargo, y a pesar de los avances alcanzados por Chile en materia educativa, es importante reconocer que existe un límite a lo que puede ofrecer un modelo de aseguramiento de la calidad basado principalmente en estándares y rendición de cuentas, tal como lo indica la experiencia internacional (Darling-Hammond, 2004; Sahlberg, 2010; Sandholtz, Ogawa, & Scribner, 2004). Asimismo, la lógica de aseguramiento de la calidad entra en tensión con un ciclo de mejora continua, pues éste requiere de aprendizaje e innovación constante en aspectos clave del trabajo educativo, como el currículo y la enseñanza, más allá de lo demandado por estándares de desempeño (Anderson & Kumari, 2009).

La estrategia de trabajo en red ofrece al sistema educacional en nuestro país una alternativa para repensar el mejoramiento educativo más allá del cumplimiento de estándares por parte de cada establecimiento. La investigación avala que el trabajo en red facilita el aprendizaje e innovación a partir de un trabajo colaborativo (Katz & Earl, 2010). A la base del trabajo en red, está el supuesto de que todos pueden contribuir con recursos y conocimiento valioso para los propósitos de la red y de quienes la conforman (Rincón-Gallardo & Fullan, 2016). De este modo, la estrategia de redes escolares se sustenta en una cultura de trabajo colaborativa, donde se ofrece un apoyo técnico colectivo y se establece una co-responsabilidad por el mejoramiento educativo (ver figura 1). Estos elementos configuran un tránsito desde una orientación de mejoramiento centrado en el establecimiento a una orientación sistémica, donde la preocupación está en lograr calidad y equidad en todas las escuelas y liceos que forman parte de sistema.

Figura 1. *Elementos clave para una orientación de mejoramiento educativo sistémico (elaboración propia)*

A modo de cierre

La estrategia de trabajo en red pone a los directivos escolares en una posición central para liderar su propio proceso de mejora, en el encuentro y colaboración con sus pares. En este espacio de trabajo, ellos comparten sus necesidades y capacidades, y ponen a disposición de la red sus experiencias en contextos similares. Asimismo, en las redes de mejoramiento los establecimientos pueden contar con apoyos técnicos provenientes del Ministerio o de otras instancias especializadas que favorezcan el desarrollo de capacidades en todo el sistema escolar.

Al igual que un estudiante mejora sus aprendizajes en un contexto de colaboración con sus pares, una escuela o liceo mejora en la medida que se da un aprendizaje lateral y de colaboración con quienes participan de la red. Así, las redes escolares suponen el tránsito de una cultura de competición a una cultura de colaboración para iniciar y sostener procesos de cambio y mejoramiento educativo sistémico. El desafío, entonces, es lograr una responsabilización colectiva respecto al éxito o fracaso de todos los establecimientos que forman parte del sistema educativo, otorgando los apoyos suficientes para que se produzca un aprendizaje lateral en y entre establecimientos.

REFERENCIAS

Ahumada-Figueroa, L., González, A., & Pino-Yancovic, M. (2016). *Redes de Mejoramiento Escolar: ¿Por qué son importantes y cómo las apoyamos?* Informe técnico n°1. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

Ainscow, M., Muijs, D., & West, M. (2006). Collaboration as a strategy for improving schools in challenging circumstances. *Improving Schools*, *9*(3), 192–202.

Anderson, S., & Kumari, R. (2009). Continuous improvement in schools: Understanding the practice. *International Journal of Educational Development*, *29*(3), 281–292.

Ball, S. J. (1997). Good school/bad school: Paradox and fabrication. *British Journal of Sociology of Education*, *18*(3), 317–336.

Bellei, C., Osses, A., & Valenzuela, J. P. (2010). *Asistencia técnica educativa: De la intuición a la evidencia*. Santiago, Chile: CIAE Universidad de Chile.

Chapman, C. (2008). Towards a framework for school-to-school networking in challenging circumstances. *Educational Research*, *50*(4), 403–420.

Chapman, C. (2013). Academy federations, chains, and teaching schools in England: Reflections on leadership, policy, and practice. *Journal of School Choice*, *7*(3), 334–352.

Connolly, M., & James, C. (2006). Collaboration for school improvement: A resource dependency and institutional framework of analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, *34*(1), 69–87.

Cornejo, R. (2006). El experimento educativo chileno 20 años después: Una mirada crítica a los logros y falencias del sistema escolar. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, *4*(1), 118–129.

Darling-Hammond, L. (2004). Standards, accountability, and school reform. *The Teachers College Record*, *106*(6), 1047–1085.

De Wolf, I. F., & Janssens, F. J. G. (2007). Effects and side effects of inspections and accountability in education: An overview of empirical studies. *Oxford Review of Education*, *33*(3), 379–396.

Donoso, S. (2005). Reforma y política educacional en Chile 1990-2004: El neoliberalismo en crisis. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, *31*(1), 113–135.

Ehren, M. C. M., Gustafsson, J. E., Altrichter, H., Skedsmo, G., Kemethofer, D., & Huber, S. G. (2015). Comparing effects and side effects of different school inspection systems across Europe. *Comparative Education*, *51*(3), 375–400.

Feys, E., & Devos, G. (2015). What comes out of incentivized collaboration: A qualitative analysis of eight Flemish school networks. *Educational Management Administration & Leadership*, *43*(5), 738–754.

González, A. (2016). Can educational technical assistance (ATE) be a strategy for teacher professional development? Reflections from a Chilean case study. *Perspectiva Educacional*, *55*(1), 51–72.

Gonzalez, A. (2017). *Rhetoric and reality of school improvement in Chile. A multiple case study of school improvement policy and external technical support programmes for municipal primary schools*. Tesis para optar al grado de PhD in Education. London: UCL (University College London).

Katz, S., & Earl, L. M. (2010). Learning about networked learning communities. *School Effectiveness and School Improvement*, *21*(1), 27–51.

Larroulet, C., & Montt, P. (2010). Políticas educativas de largo plazo y acuerdo amplio en educación: El caso chileno. En S. Martinic, & G. Elacqua (Eds.) *Fin de ciclo: Cambios en la gobernanza del sistema educativo*. Santiago, Chile: Facultad de Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile / OREALC-UNESCO.

Martinic, S. (2002). La reforma educativa en Chile. Logros y problemas. *Revista Digital UMBRAL 2000* n°8, 1-12.

MINEDUC. (2009). Asistencia técnica educativa: En la senda del mejoramiento de la calidad. *Nuestros Temas*, *33*. Santiago, Chile: MINEDUC.

MINEDUC. (2016). *Orientaciones para el apoyo técnico-pedagógico al sistema escolar*. Santiago, Chile: División de Educación General.

MINEDUC. (2017). *Plan de mejoramiento educativo 2017*. Santiago, Chile: División de Educación General.

Perryman, J. (2009). Inspection and the fabrication of professional and performative processes. *Journal of Education Policy*, *24*(5), 611–631.

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

Raczynski, D., Muñoz, G., Weinstein, J., & Pascual, J. (2013). Subvención Escolar Preferencial (SEP) en Chile: Un intento por equilibrar la macro y micro política escolar. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, *11*(2), 165–193.

Rincón-Gallardo, S., & Fullan, M. (2016). Essential features of effective networks in education. *Journal of Professional Capital and Community*, *1*(1), 5–22.

Román, M. (2008). Planes de mejoramiento: Estrategias e instrumentos para la mejora de la eficacia de la escuela. *Cuadernos de Educación*, *1*(9), 1–18.

Román, M., & Murillo, F. J. (2012). Políticas educativas de apoyo a escuelas de sectores pobres y de bajo logro académico en Chile: 1990-2011. *Revista Educación*, *Número ext*, 46–66.

Sahlberg, P. (2010). Rethinking accountability in a knowledge society. *Journal of Educational Change*, *11*(1), 45–61.

Sandholtz, J., Ogawa, R., & Scribner, S. (2004). Standards gaps: Unintended consequences of local standards-based reform. *The Teachers College Record*, *106*(6), 1177–1202.

Scanlan, M., Kim, M., Burns, M. B., & Vuilleumier, C. (2016). Poco a poco: Leadership practices supporting productive communities of practice in schools serving the new mainstream. *Educational Administration Quarterly*, *52*(521), 3–44.

Taylor Webb, P. (2006). The choreography of accountability. *Journal of Education Policy*, *21*(2), 201–214.

Valenzuela, J. M., Labarrera, P., & Rodríguez, P. (2008). Educación en Chile: Entre la continuidad y las rupturas. Principales hitos de las políticas educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, *48*, 129–145.

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.

Wohlstetter, P., Malloy, C. L., Chau, D., & Polhemus, J. L. (2003). Improving schools through networks: A new approach to urban school reform. *Educational Policy*, *17*(4), 399–430.