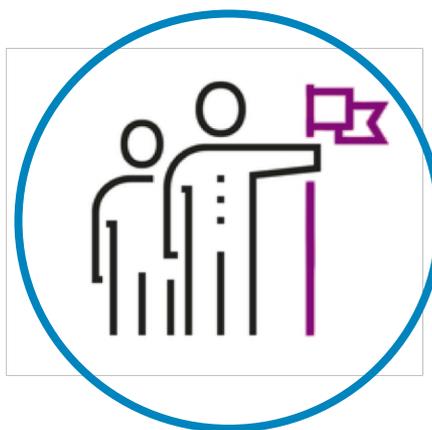


Claves para el análisis y acompañamiento a redes educativas: aprendizajes de un estudio de casos.

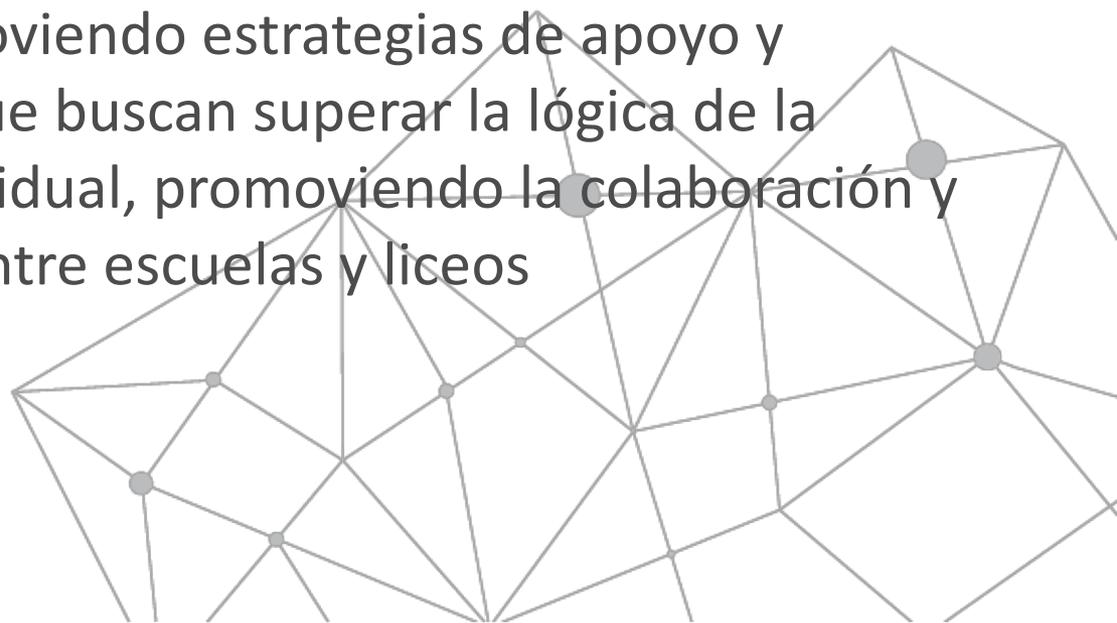
III Jornada de Investigación en
Liderazgo Escolar
Valparaíso, Diciembre 2018

Mauricio Pino, Andrea Lagos, Álvaro
González y Carmen Muñoz
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Escuela Benjamín Vicuña Mackenna



CONTEXTO

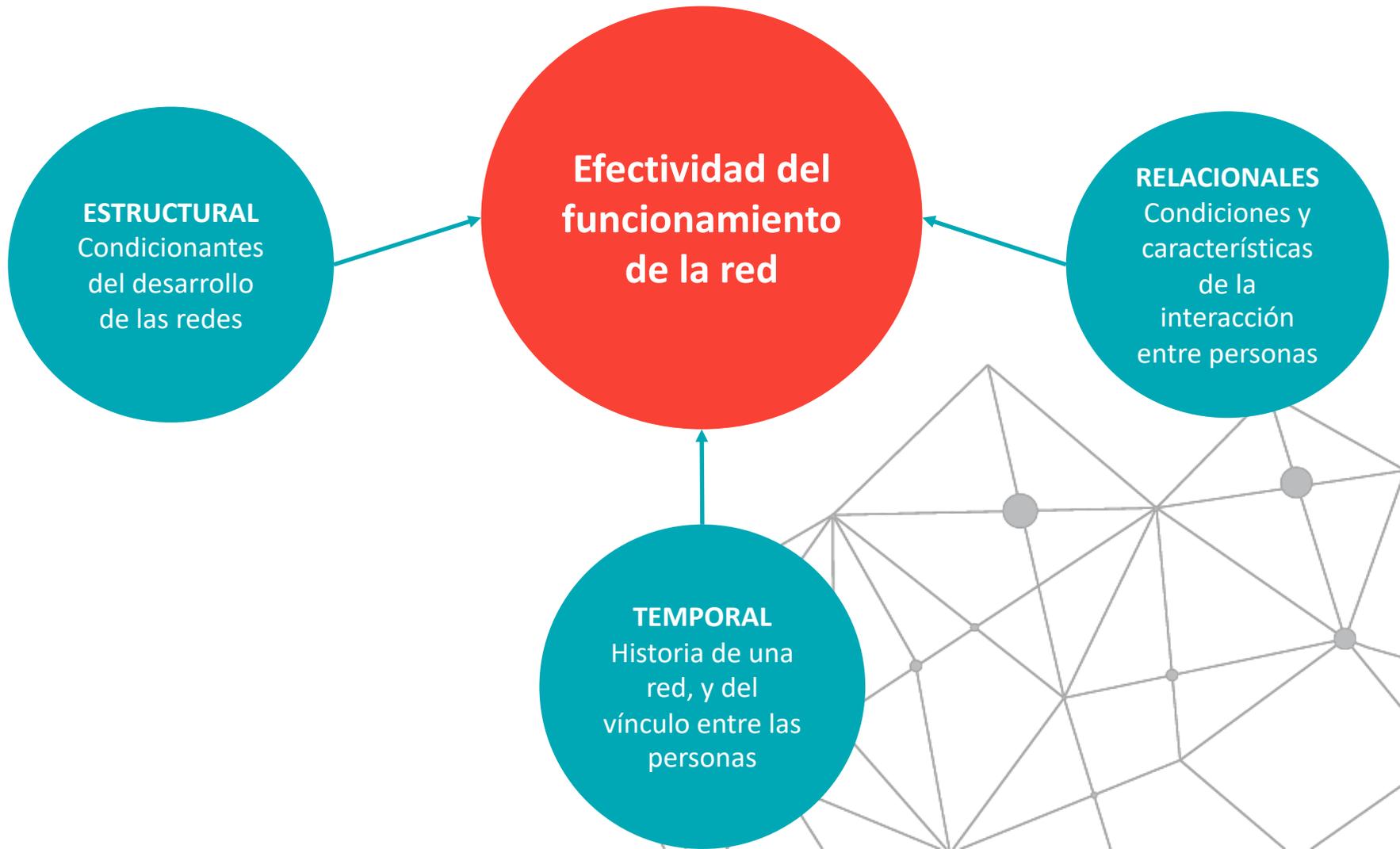
- Las redes escolares suponen un giro en la forma de entender el mejoramiento, promoviendo estrategias de apoyo y aprendizaje colectivo que buscan superar la lógica de la responsabilización individual, promoviendo la colaboración y co-responsabilización entre escuelas y liceos



REDES ESCOLARES EFECTIVAS

- La efectividad de una red depende de los propósitos y condiciones acorde a las cuales estas se estructuran.
- Una red efectiva logra alguno de estos tres tipos de resultados genéricos (Gray et al, 2003, en Ehren, 2018):
 - Generan sinergia.
 - Movilizan creencias, valores o perspectivas en un consenso estratégico.
 - Incrementan la eficiencia en el uso de los recursos.
- Una red efectiva alcanza resultados positivos que **“normalmente no podrían ser logrados por participantes individuales de organizaciones actuando de manera independiente”** (Provan and Kenis, 2008, p.230).

VARIABLES ASOCIADAS A FUNCIONAMIENTO DE LAS REDES



ETAPAS DE DESARROLLO DE LAS REDES

ETAPA	DESCRIPCIÓN
FORMACIÓN	Fase inicial, cuando se decide la gobernanza de la red (quiénes y cómo se tomarán decisiones). Se define propósito y establecen normas para lograr resultados esperados. Las relaciones aún no se encuentran conformadas.
DESARROLLO	Existen relaciones positivas, reflejando un capital social en desarrollo. Se establecen metas y los participantes llevan acciones conjuntas que reflejan la visión común de la red. Existe una gobernanza mediada por el acompañamiento, que se legitima generando instancias de participación.
ESTABILIDAD	Las acciones conjuntas permiten avanzar hacia la implementación de la visión compartida en red. Las redes están en condiciones de monitorear el logro de los resultados esperados, identificando el valor y costos de trabajar en red. Gobernanza interna, donde los participantes asumen protagonismo.
EXTENSIÓN	Existen estrategias de control que permitan asegurar los resultados de la red. Esta se vincula y genera nuevas asociaciones con otras redes o instituciones, para enriquecer su trabajo o para abarcar más áreas o territorios.
DECLIVE O TRANSFORMACIÓN	La red comienza a decaer, o incluso puede dejar de funcionar, sea porque se han logrado los resultados, o porque estos dejan de tener sentido para sus participantes. Otra vía posible es la revisión y reconfiguración de los grupos y propósitos para impulsar un trabajo distinto.

PROYECTO DE ACOMPAÑAMIENTO A REDES ESCOLARES

OBJETIVO

- Caracterizar el funcionamiento de cinco redes de mejoramiento escolar y elaborar un modelo de acompañamiento, utilizando estrategias efectivas que permitan promover el aprendizaje colaborativo en red.

ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES

- La producción de datos involucró notas de campo, entrevistas semi-estructuradas, observaciones participantes en las reuniones de coordinación y en las reuniones de red.

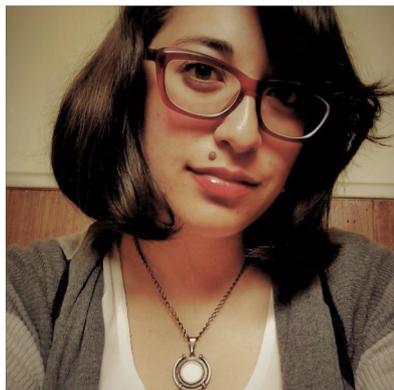
EQUIPO DE PROYECTO DE ACOMPAÑAMIENTO

COORDINADOR



Mauricio Pino

INVESTIGADORAS EN TERRENO



Michelle Karmy



Andrea Lagos



Carolina Alzamora

PROFESIONALES DE APOYO A LAS INVESTIGADORAS



Álvaro González



Luis Ahumada

REDES PARTICIPANTES DEL ESTUDIO

Redes de directivos y Jefes de UTP	Área (región)	Nº EE Municipales	Niveles de enseñanza	Equipo coordinador
RED 1	Urbana (RM)	14 escuelas	Parvularia Básica	Supervisora Deprov Representante DEM 2 jefas de UTP
RED 2	Urbana (OH)	11 escuelas	Parvularia Básica	Representante sostenedor Supervisora DEPROV Director/a
RED 3 (UTP Y Encargados/as de convivencia)	Urbana (V)	18 establecimientos	Parvularia Básica Especial Media TP – HC Adultos	Profesionales de DAEM 2 reps redes comunales
RED 4	Urbana/Rural (V)	11 establecimientos	Parvularia Básica Media HC Adultos	Jefe/a técnico sostenedor Supervisor DEPROV Director/a
RED 5	Rural/Urbana (V)	7 establecimientos	Parvularia Básica Especial Media TP	Jefe/a técnico sostenedor Supervisor DEPROV

ETAPAS DE DESARROLLO CADA RED

Etapa de desarrollo	Descripción de la red de acuerdo a su etapa de desarrollo
Red 3, V Región, Urbana Formación	Esta red tiene una estructura de gobernanza amplia, donde están representados distintos actores que conforman la red. La participación es regular con cercanía territorial. Es un grupo que muestra buenas relaciones de cordialidad y buena disposición y participación en el trabajo. Las acciones son lideradas por el equipo de coordinación, lo que no ha dado espacio al desarrollo de relaciones más profundas y acciones conjuntas entre pares.
Red 2, VI Región, Urbana Desarrollo	Esta red tiene una estructura de gobernanza centralizada en la coordinación. La participación es regular y sus escuelas tienen cercanía territorial. Es un grupo con un trato cordial y respetuoso, sin embargo, no existe un abordaje o gestión de diferencias de opinión. Aunque se ha comenzado a trabajar en el análisis conjunto de información para la toma de decisiones, no existe evidencia que ello haya resultado aún en acciones colectivas orientadas al mejoramiento de los establecimientos que conforman la red.
Red 5, V Región, Rural/Urbana Desarrollo	Esta red tiene una estructura de gobernanza centralizada en la coordinación, la participación es regular y tienen cercanía territorial. Es un grupo que tiene buenas relaciones, son cordiales, pero se presentan tensiones por la irregularidad de sus interacciones. Asimismo, existen dos grupos de establecimientos con mayor (rurales) y menor (urbanos) historia de colaboración, lo que ha influido en las pocas instancias de trabajo conjunto de la totalidad de los establecimientos de la red.

ETAPAS DE DESARROLLO CADA RED

Etapas de desarrollo	Descripción de la red de acuerdo a su etapa de desarrollo
Red 1, Región Metropolitana, Urbana Estabilidad	Esta red ha trabajado en conjunto hace cuatro años, y la mayoría de sus participantes se ha mantenido en la red. Se encuentra este año analizando los efectos que ha tenido en los establecimientos para evaluar el logro de sus objetivos. La gobernanza de la red se sostiene en el equipo de coordinación, no obstante, existen varias actividades que son lideradas por los propios participantes de la red. Aunque se aprecia un intercambio de prácticas e información, no es posible determinar si la red genera conocimiento propio que luego es aplicado en los establecimientos.
Red 4, V Región, Urbana/Rural Declive o transformación	Esta red tiene una estructura de gobernanza centralizada en la coordinación. La participación es irregular y han existido diversos cambios en la participación de sus miembros. A pesar de que las escuelas tienen una cercanía territorial y que el grupo muestra relaciones cordiales, no se aprecia reciprocidad en las relaciones ni un desarrollo de acciones conjuntas, por lo que todo apunta a un declive de la red.

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

Acompañamiento



Variables

- Estructurales
- Relacionales
- Temporales

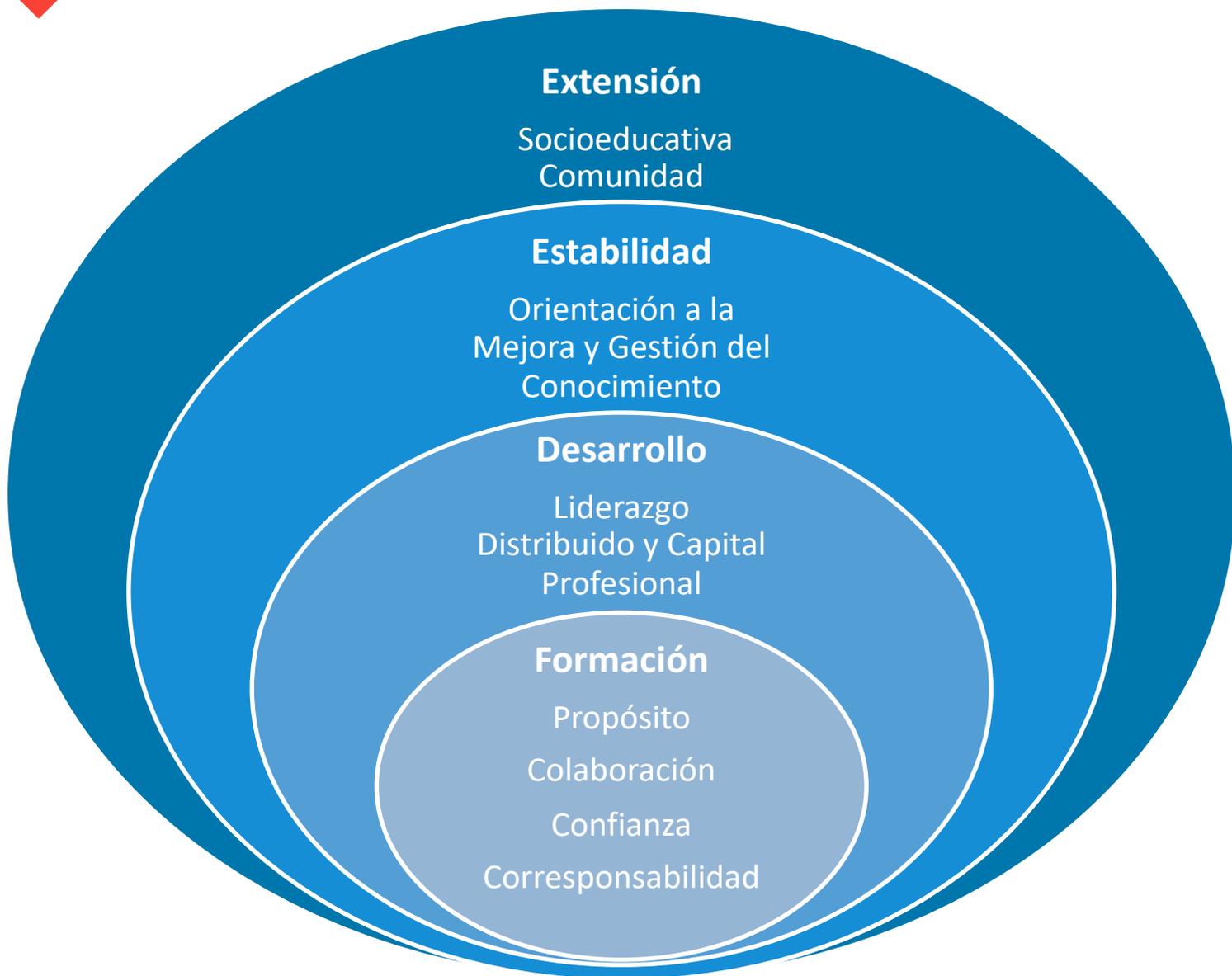
Etapa de desarrollo

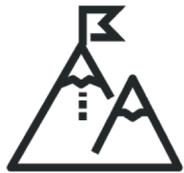
- Formación
- Desarrollo
- Estabilidad
- Extensión
- Declive o Transformación

Resultados

- Trabajo conjunto y sinergia
- Consensos valóricos y estratégicos
- Efectividad en el uso de recursos

MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO A REDES ESCOLARES





Propósito Nuclear

- Claro y específico
- Compartido
- Elaborado en conjunto y revisado periódicamente

Estrategia de Acompañamiento - Etapa: Estabilidad

Evaluando el logro de los objetivos de la red

El equipo de coordinación analiza y modifica el instrumento de seguimiento de las actividades de red, pues no está evidenciando el avance que existe en torno al logro de los cuatro objetivos consensuados de la red. Se desarrolla un nuevo instrumento, más simple, donde se presentan los cuatro objetivos de la red y se analizar el logro en cada uno de estos objetivos.



Colaboración Profunda

- Esencia de la red
- Requieren de un compromiso a trabajar en conjunto y un involucramiento con el propósito.
- Diferentes niveles: Asociación, Colaboración Emergente, Colaboración Sostenida y Colegialidad

Estrategia de Acompañamiento - Etapa: Desarrollo

Representación gráfica de la colaboración territorial

En esta estrategia los establecimientos identifican en un mapa del territorio a otros establecimientos con quienes se suelen relacionar cotidianamente, sea para brindar o para recibir un apoyo (profesional o emocional). Este trabajo luego se plasma como una representación gráfica de la red, donde se pueden visualizar las que tienen una mayor frecuencia e intensidad de vínculos. Así se evidencian aquellas escuelas se perciben más unidas.

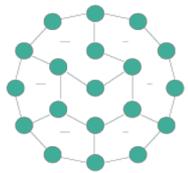


- Principio que el trabajo es una actividad pública y auditable (mejorable)
- Confianza en la integridad de las personas y cumplimiento de los compromisos
- Confianza en las capacidades profesionales (supone conocerlas)

Estrategia de Acompañamiento - Etapa: Formación

Toma de decisiones conjunta

En una red en formación, es relevante que desde sus inicios los procesos de toma de decisiones sean amplios al pleno del grupo. Es decir, que el rumbo sea conocido por todas sus partes. En esta red, y según el estilo de coordinación promovido en este espacio, se ha centrado desde un comienzo un acompañamiento cercano a los/as participantes, y ellos se han estado implicado respecto del plan de trabajo y las diversas acciones y agentes con los que se involucra la red.



Liderazgo Distribuido

- Distribución de tareas y actividades entre diferentes participantes
- Distribución del poder e influencia entre distintos actores
- Decisiones democráticas y participativas

Estrategia de Acompañamiento - Etapa: Desarrollo

Responsabilización progresiva

Es importante que en una red en desarrollo se asuman nuevas responsabilidades de forma efectiva. Por ejemplo, que en el equipo de coordinador esta presente un representante de los equipos de las escuelas. También, se puede asumir el rol de sistematización y registro rotativo en los equipos, y que tengan la responsabilidad de socializar esa información con sus pares y escuelas.



Capital Profesional

- Capital Humano
- Capital Social
- Capital Decisional

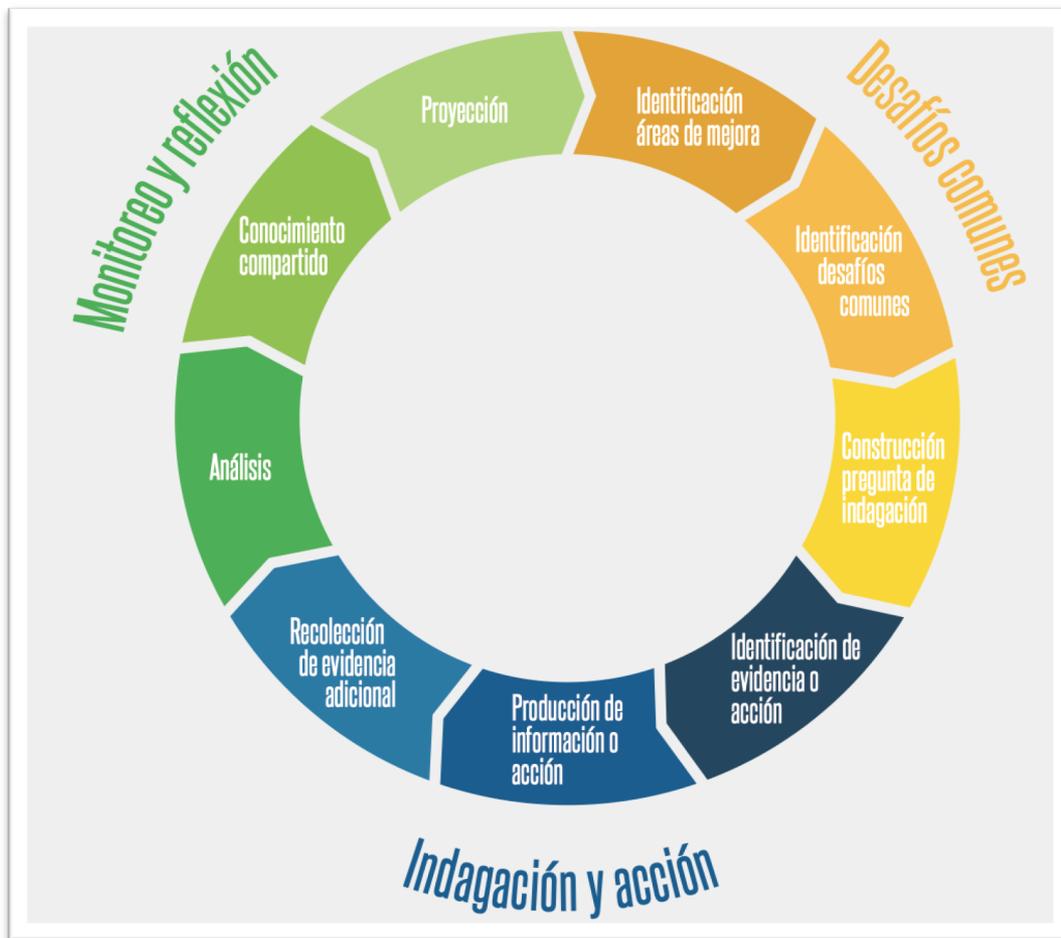
Estrategia de Acompañamiento - Etapa: Estabilidad

Nutriendo el desarrollo colectivo

En esta red cobra relevancia el rol de la coordinación y supervisión de la red, quienes en su proceso de acompañamiento validan constantemente los diversos aportes de los participantes de la red (capital humano), destacando sus capacidades individuales y grupales y la importancia del trabajo que realizan como red, esto en conjunto con la toma de decisiones (capital decisional) en conjunto y el ambiente de confianza (capital social) propiciado en la red, podrían ser aportes directos al desarrollo de un mayor capital profesional.



Gestión del conocimiento



Orientación a la Mejora



Conexión con el medio



Participación de la comunidad escolar

Estrategia de Acompañamiento - Etapa: Estabilidad

Visitas externas

Si bien esta red se encuentra en una etapa de estabilidad, existen algunas acciones de vinculación con organizaciones socioeducativas. En esta red que se suelen proponer temas para ser trabajados por el grupo con la ayuda de agentes externos, cuando las capacidades no existen dentro de la red. Por ejemplo, se contactaron con expositores nacionales e internacionales y el desarrollo de una tesis de pregrado enfocada a la evaluación del trabajo realizado por la RED en sus años de existencia.

APRENDIZAJES: CLAVES PARA ANÁLISIS Y ACOMPAÑAMIENTO

- Las etapas de desarrollo de las redes permiten seleccionar estrategias más apropiadas.
- Este modelo de acompañamiento es un insumo para un proceso de formación, pues muchas decisiones aun dependen del criterio profesional de quien realiza el acompañamiento
- El modelo tiene limitaciones en cuanto a la diversidad de ejemplos de estrategias posibles para ser utilizadas.
- El modelo requiere ser utilizado y ajustado con más redes educativas antes de ser escalado.

¡Muchas gracias!

Mauricio Pino mauricio.pino@pucv.cl

Andrea Lagos andrea.lagos@pucv.cl

Álvaro González alvaro.gonzalez@pucv.cl

Carmen Muñoz carmenmunozvergara@gmail.com

