



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

Nota técnica N°10 - 2019

## UN MODELO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A REDES ESCOLARES: HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS

**POR: Mauricio Pino Yancovic, Andrea Lagos, Carolina Alzamora,  
Álvaro González y Luis Ahumada**  
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



## **Un modelo para el acompañamiento a redes escolares: Herramientas y estrategias**

Mauricio Pino Yancovic, Andrea Lagos, Carolina Alzamora, Álvaro González y Luis Ahumada

Nota técnica N° 10  
Diciembre 2019

### **Para citar este documento:**

Pino-Yancovic, M., Lagos, A., Alzamora, C., González, Á. y Ahumada, L. (2019). Un modelo para el acompañamiento a redes escolares: Herramientas y estrategias. Nota Técnica N° 10. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.

### **Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla

---

*En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el director”, “el líder” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo para referirse a hombres y mujeres). Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto a cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.*

# ÍNDICE

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción                                                                             | 4  |
| Redes escolares en Chile                                                                 | 5  |
| Redes escolares efectivas                                                                | 6  |
| Experiencia en terreno para elaboración de estrategias de acompañamiento                 | 9  |
| Etapas de levantamiento de información para la construcción del modelo de acompañamiento | 10 |
| Identificación de la Etapa de Desarrollo de cada red acompañada                          | 12 |
| Un modelo de acompañamiento a redes escolares                                            | 14 |
| Paso 1: Selección de la variable y el componente                                         | 14 |
| Paso 2: Identificación de la etapa de desarrollo de la red                               | 15 |
| Paso 3: Uso de la estrategia de acompañamiento                                           | 17 |
| Conclusiones                                                                             | 18 |
| Referencias                                                                              | 19 |
| Anexos                                                                                   | 22 |

## Introducción

La evidencia internacional muestra que, en numerosos sistemas educacionales, la estrategia de trabajo en red es exitosa para apoyar el mejoramiento, no sólo de aquellos establecimientos en dificultades, sino que de todo el sistema en su conjunto (Chapman, 2013). Sin embargo, no en todos los casos las redes escolares resultan favorables para los sistemas escolares; de hecho, pueden ser perjudiciales, desaprovechando el tiempo y recursos que exige el trabajo en red, especialmente cuando no son valiosas para sus participantes (Rincón-Gallardo y Fullan, 2016). Por ello, es altamente recomendable que las redes escolares cuenten con un acompañamiento específico, que les permita desarrollarse y mantenerse en el tiempo (Hadfield y Chapman, 2009; Longás, Civi y Rieram 2008; Peurach, Glazer y Winchell, 2014).

En Chile, las orientaciones para el trabajo en red suelen focalizarse en aspectos generales, vinculados al sentido que estas deben tener. Existen pocas propuestas para guiar el trabajo de quienes coordinan o facilitan la colaboración y aprendizaje en red entre establecimientos educativos (Ahumada et al., 2019; Araneda y Haramoto, 2017; Mineduc, 2017; Pino-Yancovic, González y Ahumada, 2018).

En este documento, se presenta un modelo dirigido a coordinadores o facilitadores de redes escolares, el cual puede serles de utilidad a la hora de desarrollar sus procesos de acompañamiento. Este modelo está construido para orientar el trabajo de profesionales responsables de gestionar la organización interna y movilizar los aprendizajes de las redes escolares, como es el caso de algunos Supervisores del Ministerio de Educación, Directores Técnicos de Educación Municipal y Jefes Técnicos de Unidades Técnico Profesionales de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). Ha sido elaborado a partir de la experiencia de acompañamiento a 5 redes escolares, conformadas -principalmente- por equipos directivos. Además, ha sido nutrido por la literatura nacional e internacional sobre Redes Profesionales de Aprendizaje (Brown y Flood, 2019; Brown y Poortman, 2018; Pino-Yancovic, González, Ahumada y Chapman, 2019).

## Redes escolares en Chile

En Chile, existen bastantes experiencias de desarrollo de redes escolares, muchas de ellas sustentadas en la idea de que el mejoramiento escolar no debe basarse exclusivamente en la rendición de cuentas individual de cada establecimiento, y que puede verse favorecido con un enfoque de mejora que enfatiza la colaboración y la co-responsabilidad entre diferentes instituciones escolares (González, Pino-Yancovic y Ahumada, 2017). Un ejemplo reconocido de trabajo en red son los microcentros rurales, implementados desde los años 90. Este programa ha tenido por objetivo mejorar las prácticas de los docentes y apoyar relaciones profesionales de colaboración entre estos establecimientos de zonas rurales (Ávalos, 2004; Moreno, 2007).

Del mismo modo, es común -en la educación municipal y particular subvencionada- el desarrollo de redes temáticas, en torno a contenidos de interés como la primera infancia, inglés como segundo idioma, fortalecimiento de la enseñanza en lenguaje y matemáticas (Fuentealba y Galaz, 2008). Existen también una gran diversidad de fundaciones que organizan o desarrollan proyectos de colaboración y trabajo en red entre establecimientos escolares, tales como la Fundación Oportunidad, a través del proyecto “Un buen comienzo”, la Fundación Red Belén Educa, la Red La Salle, la Sociedad de Instrucción Primaria (SIP) y la Red de Escuelas Líderes de la Fundación Chile.

A nivel nacional -considerando todas las regiones del país-, desde el año 2014, se promueven y comienzan a implementar las Redes de Mejoramiento Escolar (RME), como una estrategia de apoyo técnico del Ministerio de Educación (Mineduc). Las RME están compuestas por directores y jefes de UTP de establecimientos educativos municipales, algunos particulares subvencionados, además de representantes de equipos comunales de educación, y supervisores del Mineduc. Estas redes suelen reunirse una vez al mes y están compuestas por un número que oscila entre 3 y 15 establecimientos educativos. El foco de esta estrategia nacional es que las duplas o representantes de los equipos de las escuelas y liceos puedan compartir experiencias, conocimientos teóricos y prácticos para movilizar una cultura de colaboración en pos de la mejora escolar (Mineduc, 2016; 2017).

Con la Ley N° 21.040, que crea la Dirección Nacional de Educación Pública y los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), se establece también el trabajo en red como una estrategia para garantizar, en sus territorios, el acceso a una educación de calidad con equidad. A partir del año 2018, las escuelas municipales comenzaron a ser transferidas a los primeros cuatro SLEP y este proceso continuará durante un período de 10 años (Bellei, 2018).

Todas estas experiencias y proyectos de redes escolares establecen lineamientos de trabajo, se sustentan en perspectivas teóricas sobre el trabajo en red y cuentan con orientaciones y fundamentos para movilizar a las redes escolares. Sin embargo, a pesar de esto, no siempre hacen explícito un modelo específico de trabajo que considere herramientas y estrategias concretas para que, quienes acompañan o coordinan el trabajo de sus redes escolares, puedan aplicarlas en su labor de acompañamiento. Este documento busca contribuir al trabajo de estas y otras redes escolares, presentando un modelo donde se define qué se entiende por una red escolar efectiva, describiendo etapas de desarrollo para redes escolares, presentando una herramienta para monitorear el trabajo de una red escolar y detallando estrategias ejemplificadoras de acompañamiento para mejorar su funcionamiento.

## Redes escolares efectivas

La efectividad de una red depende de los propósitos y condiciones sobre las cuales esta se estructura. Así, algunas redes son efectivas en desarrollar las capacidades de liderazgo de los directivos y en generar procesos reflexivos en los docentes para que cambien sus prácticas pedagógicas (Chapman et al., 2015; Chapman, et al., 2016a; 2016b). Otras redes se enfocan en mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Ainscow et al., 2016; Chapman and Muijs, 2013; Katz y Earl, 2010). En general, las redes escolares promueven un mejoramiento sistémico de la educación (González, Pino-Yancovic y Ahumada-Figueroa, 2017; Leithwood y Azah, 2016; Muijs, West y Ainscow, 2010; Rincón-Gallardo y Fullan, 2016).

Un criterio bastante simple y claro para conocer la efectividad de una red es determinar si esta alcanza resultados positivos que *“normalmente no podrían ser logrados por participantes individuales de organizaciones actuando de manera independiente”* (Provan y Kenis, 2008, p.230). En la práctica, estos logros se vinculan a alguno de los siguientes tres tipos de resultados:

- 1 Generan sinergia:** Es decir, al combinar intereses de distintas instituciones por un fin en común, se refuerzan mutuamente, agregando valor al trabajo que normalmente realizan de manera aislada. Por ejemplo, si dos establecimientos han podido desarrollar la práctica de rondas instruccionales (Pozo, 2019), en conjunto pueden perfeccionar esta estrategia a partir de una indagación colaborativa en red (Pino-Yancovic, González y Ahumada, 2018).
- 2 Movilizan las creencias, valores o perspectivas de un grupo diverso:** Esto transforma las diferentes miradas en un consenso estratégico. Al respecto, se puede mencionar como el trabajo en red, las conversaciones sobre las prácticas profesionales y las visitas entre establecimientos escolares, pueden contribuir a que los profesores mejoren las expectativas de logro que tienen sobre sus estudiantes. Esto ocurre cuando docentes con estudiantes similares comienzan a analizar prácticas y logros distintos que los estudiantes obtienen, como ha ocurrido en algunas experiencias de redes escolares en Chile (Pino-Yancovic et al., 2019).
- 3 Incrementan la eficiencia en el uso de los recursos entre los socios de una red:** Este ha sido un modo en que algunas redes escolares adquieren servicios o productos haciendo economía de escala, o distribuyen recursos entre sus participantes, habitualmente con fines pedagógicos (Mineduc, 2017).

El logro de estos resultados depende de una adecuada combinación entre cómo se estructura la red y cómo se facilita el desarrollo de relaciones positivas entre sus participantes, lo que en este modelo se definen como una variable estructural y una variable relacional (Provan y Kenis, 2008; Ehren y Perryman, 2017).

**La variable estructural** se refiere a las condiciones para facilitar el desarrollo de redes educativas, y la componen el *propósito, la gobernanza, el tamaño y la dispersión*. El *propósito* guía las acciones y metas de la red. La forma en que se define, comparte y socializa el propósito de una red es clave para su éxito (Pino-Yancovic, González y Ahumada, 2018; Provan y Kenis, 2008; Rincón-Gallardo y Fullan, 2016). Experiencias de formación con líderes sistémicos que coordinan o participan de redes escolares muestran que, a pesar de su relevancia, el propósito de la red no suele ser claro y compartido (Pino-Yancovic et al., 2017; González et al., 2018). Por ello, en este documento, se enfatiza en una herramienta útil para identificar el desarrollo de este componente y su vinculación con los intereses de quienes conforman una red. No obstante, para un proceso de acompañamiento también se deben tener presente los otros componentes estructurales. La *gobernanza* está vinculada a la distribución de poder al interior de una red y a la forma que se toman las decisiones. El *tamaño* de la red, entretanto, se refiere a la cantidad de participantes, considerando tanto los profesionales como las instituciones involucradas en la red. Un último componente estructural es la *dispersión*, que involucra la distancia que existe entre los establecimientos que conforman una red.

**La variable relacional**, por su parte, está compuesta por la *confianza*, la *co-responsabilidad* y la *colaboración*. La *confianza* tiene un aspecto personal, compuesto por la integridad y honestidad de los miembros de una red. Implica también un aspecto profesional, como es el confiar en las capacidades de los miembros de una red, lo que supone que sus participantes conocen y reconocen las capacidades que tienen sus pares al interior de la misma (Daly y Finnigan, 2012). La *co-responsabilidad* se refiere a cómo se asumen y cumplen acuerdos, donde el éxito de las actividades depende de que sus integrantes se comprometan recíprocamente en su desarrollo. Para ello, se deben definir metas que efectivamente involucren y comprometan a participantes de distintas instituciones para lograrlas. La *colaboración* es la esencia del trabajo en red, y depende de dos condiciones elementales: 1) un compromiso a compartir y trabajar en conjunto entre diferentes personas y 2) un involucramiento de estas personas con el propósito por el cual están colaborando (Duffy y Gallagher, 2016; Muijs et al., 2010).

Al considerar estas variables y componentes en su conjunto, es posible delinear Etapas de Desarrollo por las que pasa una red educativa. Ello permite definir estrategias que pueden utilizarse para mejorar su efectividad. En esta Nota Técnica, definimos las Etapas de Desarrollo utilizando como base el trabajo de Popp y colegas (2013). Estas no deben ser consideradas como momentos exclusivos y excluyentes, más bien operan como un mapa que permite guiar un proceso de acompañamiento. Se propone utilizar una herramienta para monitorear una red escolar y que sean sus resultados los que faciliten escoger la fase más coherente, en relación al estado actual que se observa. No se pretende que estas variables y componentes sean utilizados para evaluar la efectividad de una red, dado que no han sido creados para ello. Mas bien, la propuesta es entregar herramientas que permitan guiar un proceso de acompañamiento que pueda ser más pertinente y útil para redes escolares en determinadas Etapas de Desarrollo, en pos de que mejoren su funcionamiento.

**Tabla N° 1:** Etapas de Desarrollo de las redes

| FORMACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | DESARROLLO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Redes que recientemente han comenzado a funcionar. Se encuentran en una fase inicial, donde se decide la gobernanza de la red, es decir, quiénes y cómo se tomarán las decisiones. En esta etapa, se define el propósito y se establecen normas para lograr los resultados esperados. Las relaciones aún no se encuentran conformadas, dado que las personas no han desarrollado vínculos profesionales entre sí.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Redes que ya han trabajado algunos años en conjunto y donde se han conformado relaciones profesionales de confianza entre los participantes. Se han definido metas y responsabilidades entre ellos, para realizar acciones vinculadas al propósito de la red. Existe una gobernanza mediada por el acompañamiento, lo que permite generar instancias efectivas de colaboración, buscando fortalecer aún más los vínculos y capacidades para lograr los resultados esperados.                                                                                                                                                                    |
| ESTABILIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | DECLIVE O TRANSFORMACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Redes en las cuales existen relaciones de confianza, cumpliéndose los compromisos que acuerdan los participantes para avanzar en el logro de sus propósitos. Existe, asimismo, un análisis de la calidad de las acciones colaborativas y cómo éstas permiten avanzar hacia resultados estratégicos compartidos. Es decir, pueden definir una estrategia para monitorear el logro de los resultados esperados. Estas redes pueden subsistir con un modelo de acompañamiento donde los propios participantes asumen un protagonismo relevante para guiar su trabajo, sin la necesidad de una gobernanza dependiente de un agente externo. No obstante, sí pueden beneficiarse de facilitadores que ayuden a fortalecer prácticas colaborativas y movilizar aprendizajes colectivos. | Redes que están comenzando a decaer. Algunos miembros comienzan a abandonarlas, o incluso pueden dejar de funcionar, ya sea porque se han logrado los resultados, o bien, porque estos resultados dejan de tener sentido para sus participantes. Para su continuidad, es necesario la revisión y la reconfiguración del propósito y las relaciones profesionales. También, de los compromisos colectivos para impulsar un trabajo distinto, resignificando el funcionamiento y su proyección. Por tanto, es importante detectar a tiempo la Etapa de Declive, si se quiere dar continuidad al trabajo y transformar la dinámica de estas redes. |

**Fuente:** Elaboración propia.

Las variables y Etapas de Desarrollo pueden ayudar a anticipar las posibilidades de logro que tienen algunos resultados esperados en una red. Por ejemplo, la literatura indica que tratándose de redes educativas que tienen una amplia dispersión geográfica, una alta cantidad de establecimientos que las conforman -entre 10 y 20, especialmente si se encuentran en Etapa de Formación-, podrían presentar bastantes dificultades para generar interacciones sistemáticas y de calidad, que les permitan avanzar en el logro de sus metas (Provan y Kenis, 2008). Por ello, estas redes se beneficiarían de un acompañamiento más constante, idealmente una o dos veces al mes, que les permita vincular a todos estos establecimientos, o la utilización de medios virtuales eficientes que faciliten una comunicación fluida (Longás, Cívís y Riera, 2008)

En el caso de las redes educativas pequeñas y geográficamente cercanas, podrán ser más efectivas en lograr resultados que implican un trabajo en conjunto, pero requieren desarrollar relaciones de confianza y proyectos comunes (Chapman et al., 2016). Esto se facilita cuando ya se han conformado relaciones profesionales, al llevar bastante tiempo trabajando en conjunto. Es entonces cuando los participantes pueden definir metas más ambiciosas. El foco del acompañamiento, en estos casos, es desarrollar mecanismos sofisticados de monitoreo y evaluación del logro de los resultados, que las mismas redes han definido (Ehren y Perryman, 2017).

## Experiencia en terreno para elaboración de estrategias de acompañamiento

El modelo de acompañamiento propuesto ha sido construido en base a un estudio en terreno junto a redes escolares, mediante el cual se realizó un proceso de producción de información cualitativa sobre el funcionamiento y estrategias de trabajo de cinco Redes de Mejoramiento Escolar del Mineduc. Este contempló 61 establecimientos escolares y 92 líderes escolares (directores y jefes de UTP, principalmente).

El trabajo de estas redes fue analizado utilizando las variables estructural y relacional. Ello permitió identificar la Etapa de Desarrollo, según lo que indica la literatura. Finalmente, se definieron estrategias para que estas redes sean más efectivas en el logro de sus resultados esperados, de acuerdo con la fase en la que cada una de ellas se encontraba al iniciar el proceso.

A continuación, se describe el proceso de levantamiento de información, y luego se describe una herramienta para facilitar la identificación de la Etapa de Desarrollo de una red escolar. Para ello, se presenta un instrumento especialmente elaborado por LIDERES EDUCATIVOS para monitorear redes escolares, el que permite identificar si ellas se encuentran en la fase de Desarrollo o en la de Estabilidad. Cabe destacar, sin embargo, que esta herramienta no permite identificar la etapa de Formación. En este ciclo, el énfasis está puesto en convocar a los participantes y construir un propósito en común. Dado que, en ese caso, la red está recién comenzando a funcionar, no es recomendable monitorear su funcionamiento mediante el instrumento de LIDERES EDUCATIVOS. Por otra parte, si bien este instrumento no busca identificar la Etapa de Declive o Transformación, cuando los resultados del mismo son extremos y negativos, es muy probable que la red se encuentre en aquella etapa.

A pesar de las limitaciones de la herramienta, se presentan estrategias para todos los componentes y Etapa de Desarrollo de las redes escolares. En el caso de la Etapa de Declive o Transformación, sólo se expone una estrategia que apunta a la revisión y reconfiguración del propósito de la red, considerando que si se encuentra en esta fase, es muy relevante analizar en profundidad su propósito.

## Etapas de levantamiento de información para la construcción del modelo de acompañamiento

A través del diseño de un estudio de casos múltiples instrumental (Stake, 2005), se seleccionaron cinco Redes de Mejoramiento Escolar (RME) que mostraran un buen funcionamiento, de acuerdo con datos recogidos por el monitoreo nacional que LIDERES EDUCATIVOS realiza desde el año 2016. Dicha selección se efectuó bajo el supuesto de que un buen funcionamiento se encuentra vinculado a estrategias de acompañamiento pertinentes que se han implementado en estas redes. Para llevarla a cabo, se realizó el siguiente procedimiento:

1. Revisión de los resultados de cada RME que participó del monitoreo sobre el funcionamiento de las redes escolares, aplicado en el año 2017 por LIDERES EDUCATIVOS (Ahumada et al., 2018).
2. Selección de redes que, en el cuestionario de funcionamiento, obtuvieron una tasa de respuesta superior al 50% de los establecimientos miembros y fueron respaldadas por percepciones positivas sobre el mismo, incluidas en sus informes por red.
3. Identificación de redes cuyas reuniones de coordinación y de red propiamente tal, fuesen factibles de ser visitadas por el equipo de investigación.
4. Contacto con coordinador(a) de las redes escolares seleccionadas, para presentar el proyecto y conocer su interés de participar en él.

3 de las redes seleccionadas se encontraban ubicadas en la Región de Valparaíso, 1 en la Región Metropolitana y 1 en la Región de O'Higgins. Durante el proyecto, se recopiló información cualitativa y cuantitativa de los establecimientos que eran parte de estas 5 redes, en distintas instancias de trabajo. El proceso anual con ellas, implicó la observación de las *reuniones de red* (aproximadamente 7 reuniones al año por cada red). En general, estas reuniones eran mensuales y comenzaban en el mes de marzo o abril. En total, el equipo participó en 51 sesiones de trabajo de red en terreno (*reuniones de coordinación y reuniones de red*). Para finalizar el proceso de acompañamiento a estas 5 redes, en todas ellas se programó un taller de devolución a fin de año. El propósito de estos talleres fue presentar el modelo construido, retroalimentar la labor efectuada y validar con sus participantes la propuesta de modelo de acompañamiento.

Específicamente, se participó en 26 *reuniones de coordinación* (teniendo cada una de ellas una extensión aproximada de 2 horas y 30 minutos) y en 25 *reuniones de red* (cuya duración aproximada, en cada caso, fue de 4 horas). En este punto, cabe hacer una diferenciación, pues en las *reuniones de coordinación*, trabaja un equipo que asume la conducción de la red, incidiendo en las temáticas y toma de decisiones, generalmente consensuadas sobre el funcionamiento de cada una de ellas. Las *reuniones de red*, por otro lado, son un momento esencial de reflexión y seguimiento del trabajo que realizan, donde se materializan la mayoría de las actividades.

Todo el proceso de acompañamiento fue sistematizado, incluyendo notas de campo y entrevistas no estructuradas a los participantes. También se realizó un taller al inicio (de una duración aproximada de 2 horas) y un taller al finalizar el proyecto (de una duración aproximada de 4 horas), cuyos resultados fueron sistematizados por nuestro equipo. En la siguiente tabla, se describen las características de cada red y la cantidad de reuniones que fueron sistematizadas.

**Tabla N° 2:** Datos del proceso de acompañamiento a redes estudiadas

| REGIÓN Y TIPO DE RED                                     | RED 1<br>Región Metropolitana   | RED 2<br>Región de O'Higgins             | RED 3<br>Región de Valparaíso                  | RED 4<br>Región de Valparaíso            | RED 5<br>Región de Valparaíso   |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------|
|                                                          | Urbana                          | Urbana                                   | Urbana                                         | Urbana/Rural                             | Rural/Urbana                    |
| NÚMERO DE REUNIONES SISTEMATIZADAS 2018                  | 14 en total                     | 7 en total                               | 8 en total                                     | 12 en total                              | 10 en total                     |
|                                                          | 7 reuniones de coordinación     | 4 reuniones de coordinación              | 4 reuniones de coordinación                    | 6 reuniones de coordinación              | 5 reuniones de coordinación     |
|                                                          | 7 reuniones de red              | 3 reuniones de red                       | 4 reuniones de red                             | 6 reuniones de red                       | 5 reuniones de red              |
| NÚMERO DE PARTICIPANTES PROMEDIO DE LAS REUNIONES DE RED | 14                              | 21                                       | 25                                             | 20                                       | 12                              |
| NÚMERO DE ESCUELAS POR RED                               | 14                              | 11                                       | 18                                             | 11                                       | 7                               |
| PERFIL DE LOS Y LAS INTEGRANTES                          | Directores/as y jefes/as de UTP | Directores/as y jefes/as de UTP          | Jefes/as de UTP y encargados/as de convivencia | Equipos directivos                       | Directores/as y jefes/as de UTP |
| LUGAR DE LA REUNIÓN DE Red                               | Siempre en la misma escuela     | Rotando entre las escuelas participantes | Siempre en la misma escuela                    | Rotando entre las escuelas participantes | Siempre en la misma escuela     |

**Fuente:** Elaboración propia.

## Identificación de la Etapa de Desarrollo de cada red acompañada

Las Etapas de Desarrollo son consecutivas. Sin embargo, quien acompaña a una red no debe asumir que, por comenzar a trabajar en una nueva, esta efectivamente se encuentra en una Etapa de Formación -a no ser que participe de su creación-. Por ello, es relevante analizar las variables estructurales y relacionales. Utilizándolas, quien realiza este acompañamiento puede identificar que los profesionales que la conforman ya tienen relaciones previas. Dependiendo de la cantidad de participantes y propósito de la red, esta puede estar en una Etapa de Desarrollo, o incluso en una de Estabilidad o Declive.

Identificar esto permitirá seleccionar con mayor precisión el tipo de estrategias que se pueden utilizar para acompañarla y mejorar su funcionamiento. A su vez, algunas redes pueden avanzar más rápidamente de una etapa a otra. Por ejemplo, redes pequeñas (con menos de cuatro establecimientos), donde existe una adecuada distribución del liderazgo, rápidamente podrían movilizarse desde una Etapa de Formación a una de Estabilidad, que involucra una mayor cantidad de actividades en conjunto entre sus participantes (Azorín, Harris y Jones, 2019).

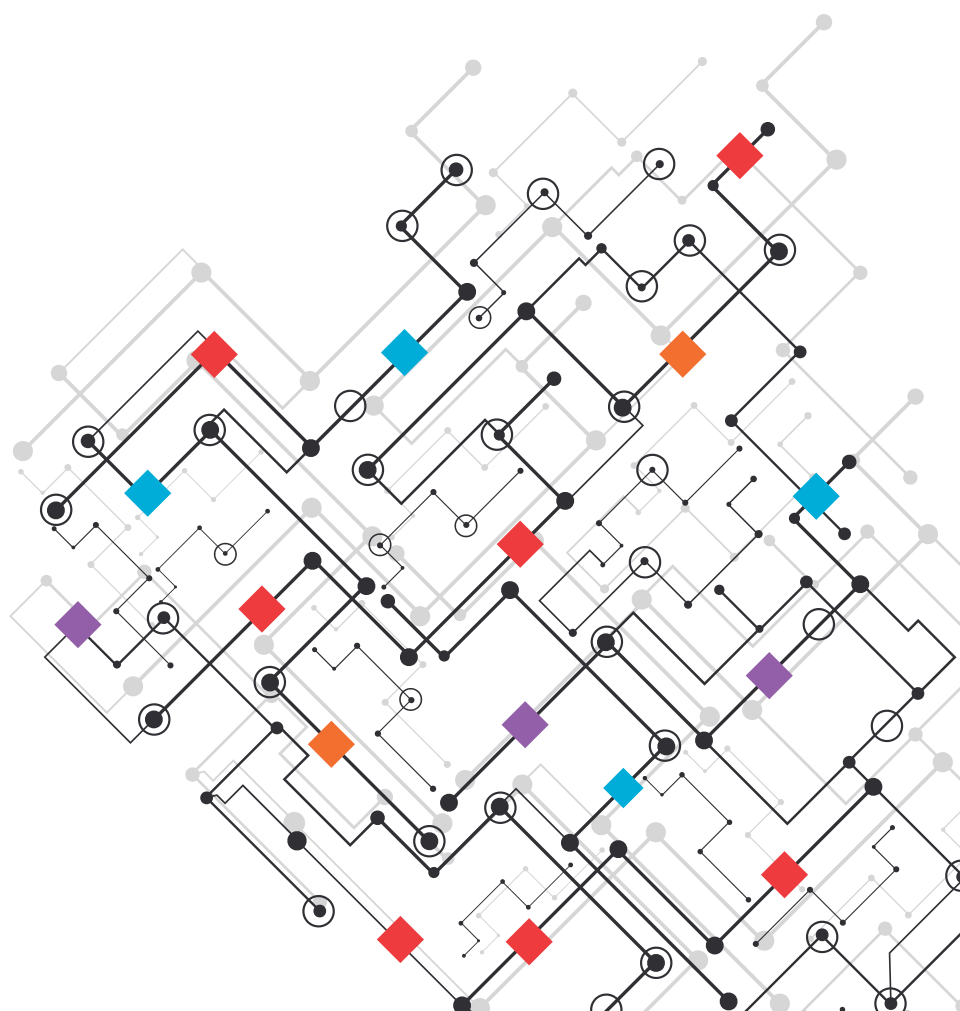
Las variables estructural y relacional fueron utilizadas para reconocer en qué etapa se encuentra cada una de ellas. En la Tabla N° 3, se presenta la clasificación y descripción de cada red investigada, según la Etapa de Desarrollo en que se la identificó. Ambas pueden ser útiles y ejemplificadora para quienes realicen un proceso de acompañamiento. Sugerimos a quienes lo lleven a cabo, identificar y describir brevemente en un párrafo el funcionamiento de su red. Ello puede ayudar a identificar la etapa en la que se encuentra, seleccionar estrategias y compartir la visión que se tiene de ella para comenzar a generar cambios.

**Tabla N° 3:** Etapas de Desarrollo y descripción de cada una de las redes acompañadas

| ETAPA DE DESARROLLO                                                                 | DESCRIPCIÓN DE LA RED DE ACUERDO CON SU ETAPA DE DESARROLLO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Red 3, Región de Valparaíso, Urbana</b><br><br><i>Etapa de Formación</i>         | Esta red tiene un propósito, pero no es del todo compartido ni claro para sus participantes. Tampoco se han definido responsabilidades claras de co-dependencia entre los participantes, si bien tiene una estructura de gobernanza amplia, donde están representados distintos actores que conforman la red. La participación es regular, acorde con la cercanía territorial. Es un grupo que muestra buenas relaciones de cordialidad, y buena disposición y participación en el trabajo. Sin embargo, no se aprecia una participación activa de sus miembros, ya que 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.                                                                                                              |
| <b>Red 2, Región de O'Higgins, Urbana</b><br><br><i>Etapa de Desarrollo</i>         | En esta red se ha definido un propósito, que es reconocido por sus participantes, y requiere del desarrollo de acciones colaborativas claras vinculadas al logro de éste. 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, donde se definen y cumplen los compromisos, sin embargo, no existe un abordaje o gestión de las diferencias de opinión. Aunque se ha comenzado a trabajar en el análisis conjunto de información para la toma de decisiones, no existe evidencia de que ello haya resultado aún en acciones colectivas orientadas al mejoramiento de los establecimientos que la conforman.                                                                                                     |
| <b>Red 5, Región de Valparaíso, Rural/ Urbana</b><br><br><i>Etapa de Desarrollo</i> | 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: los rurales, que tienen mayor historia de colaboración, y los urbanos, que llevan menos tiempo realizando este tipo de acciones. Esto ha influido en las pocas instancias de trabajo conjunto de la totalidad de los establecimientos de la red. Por ello, se ha detectado la necesidad de fortalecer el trabajo, en torno a redefinir un proceso de co-responsabilidad, enfocado en metas que incorporen a los distintos establecimientos y permitan mejorar las relaciones de confianza entre centros escolares diversos. |

| ETAPA DE DESARROLLO                                                                              | DESCRIPCIÓN DE LA RED DE ACUERDO CON SU ETAPA DE DESARROLLO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Red 1, Región Metropolitana, Urbana</b><br><br><i>Etapa de Estabilidad</i>                    | <p>Esta red ha trabajado en conjunto hace cuatro años, y la mayoría de sus participantes se ha mantenido en ella. Se encuentra, este año, analizando los efectos que ha tenido en los establecimientos, para evaluar así el logro de sus objetivos. El propósito está claramente definido y es compartido. Su gobernanza se sostiene en el equipo de coordinación, no obstante, existen varias actividades que son lideradas por los propios participantes. Aunque se aprecia un intercambio de prácticas e información, no es posible determinar si genera conocimiento propio, que luego sea aplicado en todos los establecimientos. Por ello, fortalecer actividades que generen cambios en los centros escolares y monitorear estos logros ha sido clave, utilizándose para estos fines la metodología de indagación colaborativa en red.</p> |
| <b>Red 4, Región de Valparaíso, Urbana/Rural</b><br><br><i>Etapa de Declive o Transformación</i> | <p>Esta red tiene una estructura de gobernanza centralizada en la coordinación. La participación es irregular y han existido diversos cambios entre quienes conforman la red, lo que ha afectado las relaciones de confianza entre los participantes. A pesar de que las escuelas tienen una cercanía territorial y el grupo muestra relaciones cordiales, no se aprecia reciprocidad en las relaciones ni un desarrollo de acciones conjuntas, donde exista una clara co-responsabilidad. Todo apunta a un declive o a la necesidad de una transformación.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**Fuente:** Elaboración propia.



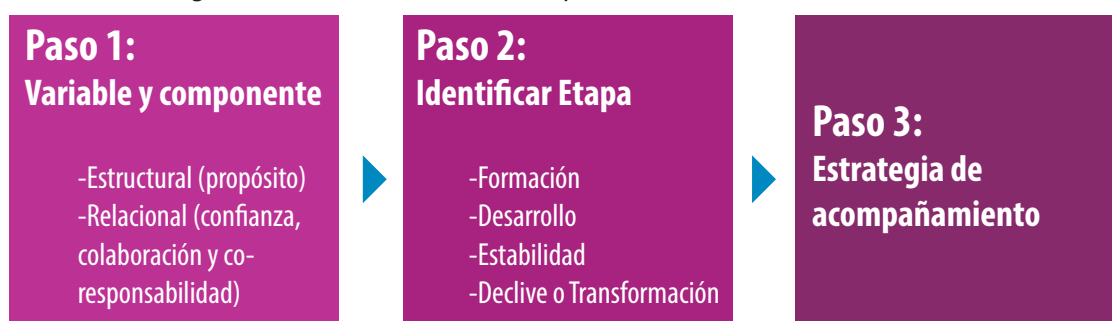
## Un modelo de acompañamiento a redes escolares

La lógica de este modelo es llegar a reconocer estrategias que puedan ser coherentes con la Etapa de Desarrollo de cada red, para movilizar su mejoramiento, dependiendo de las características estructurales y relacionales que tiene. El objetivo de identificar dicha fase es facilitar el proceso de acompañamiento, de manera que sea más pertinente a su contexto. Este trabajo es una primera aproximación hacia dicho proceso; no obstante, es necesario considerar que existe una limitación, pues el modelo se confecciona con base a un número reducido de redes. Por ello, al utilizarse en una variedad de ellas, puede requerir ajustes durante su aplicación.

El modelo de acompañamiento contempla tres pasos: seleccionar una variable para focalizar el trabajo y precisar un componente (Paso 1); identificar la Etapa de Desarrollo en la que se encuentra la red (Paso 2) y, finalmente, utilizar alguna de las estrategias de acompañamiento (Paso 3).

La siguiente figura ilustra cómo se va desarrollando este proceso.

**Figura N° 1:** Pasos del modelo de acompañamiento a redes escolares



**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se detalla el proceso, haciendo uso del Cuestionario del Funcionamiento de Redes Escolares desarrollado por LIDERES EDUCATIVOS.

### Paso 1: Selección de la variable y el componente

Se sugiere comenzar analizando la variable ESTRUCTURAL y el componente de propósito. Este componente permite conocer cómo se ha definido una meta en común y la relevancia que esta tiene para los participantes. Esto es clave para desarrollar una red exitosa. La siguiente tabla muestra este procedimiento.

**Tabla N° 4:** Instrumento de referencias

| INSTRUMENTO                                                                                                                                                                                                                        |                            |                                             |                                         |                            |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| Primero conozca el instrumento de referencias que será utilizado. Para ello, consulte la ficha del Anexo 1 - CUESTIONARIO DE FUNCIONAMIENTO DE REDES ESCOLARES. En ella encontrará los antecedentes necesarios para la aplicación. |                            |                                             |                                         |                            |                        |
| Para realizar el proceso de forma más rápida, LIDERES EDUCATIVOS ha desarrollado la herramienta “Líderes Sistémicos”, la cual permite aplicar el cuestionario en línea:                                                            |                            |                                             |                                         |                            |                        |
| <a href="https://redes.lidereseducativos.cl/login">https://redes.lidereseducativos.cl/login</a>                                                                                                                                    |                            |                                             |                                         |                            |                        |
| Para ello, tendrá que seguir las instrucciones de nuestro portal web, que en resumen son:                                                                                                                                          |                            |                                             |                                         |                            |                        |
| 1. Registrarse y conformar una red en línea.                                                                                                                                                                                       | 2. Invitar a los usuarios. | 3. Generar el monitoreo de los componentes. | 4. Invitar a responder el cuestionario. | 5. Esperar las respuestas. | 6. Generar un reporte. |

**Fuente:** Elaboración propia.

## Paso 2: Identificación de la etapa de desarrollo de la red

Si aplica el instrumento “CUESTIONARIO DE FUNCIONAMIENTO DE REDES ESCOLARES”, podrá identificar la Etapa de Estabilidad o Desarrollo, tal como se describe en la tabla a continuación. Para ello, es necesario analizar la cantidad de acuerdos y desacuerdos obtenidos en el componente seleccionado. Si la red en la que va a trabajar es nueva, y se encuentra en una Etapa de Formación, le sugerimos que inmediatamente revise las estrategias para formar una nueva red, que se presentan en el siguiente paso. Si su red obtiene sólo resultados de Desacuerdos y un alto porcentaje de respuestas de Muy Desacuerdo, es probable que se encuentre en una Etapa de Declive o Transformación. En este caso, le sugerimos que utilice la estrategia para analizar el propósito, dado que puede estar en la necesidad de replantearse el sentido de su existencia para dejar de funcionar, o bien, para transformar el sentido del trabajo que en ella se realiza.

Las siguientes tablas ilustran cómo se pueden interpretar los resultados para cada componente de las dos variables (estructural y relacional).

**Tabla N° 5:** Resultados del componente *propósito*

| PROPÓSITO | A. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                            |                                        |                                                                                                 | B. ORIENTACIÓN DEL REPORTE                                                                                                                                              | C. ETAPA    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|           | El propósito de una red debe ser claro y específico, para poder guiar e involucrar a diferentes participantes en torno a una meta compartida. Es ideal que las metas propuestas reflejen una clara conexión entre el trabajo que se realiza en ella y las prioridades de sus establecimientos. | Mayormente Desacuerdo y Muy Desacuerdo | Cuando existen diversas perspectivas o incluso oposiciones sobre el objetivo que cumple la red. | Los resultados en esta dimensión dan cuenta que algunos miembros de su red no visualizan una clara conexión entre el propósito y los objetivos de su establecimiento.   | Desarrollo  |
|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Mayormente De Acuerdo y Muy De Acuerdo | Cuando los objetivos y metas son compartidos y claros para todos los miembros de la red.        | Los resultados en esta dimensión reflejan que mayoría de los participantes de su red coinciden que el propósito se vincula con las prioridades de sus establecimientos. | Estabilidad |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 6:** Resultados del componente *confianza*

| CONFIANZA | A. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                        |                                                                                                                                                                            | B. ORIENTACIÓN DEL REPORTE                                                                                                                                                        | C. ETAPA    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|           | En las redes escolares efectivas, los participantes confían en las capacidades profesionales de sus pares. Altos niveles de confianza se reflejan cuando las prácticas profesionales son públicas y abiertas al escrutinio de un tercero, con el propósito de que sean mejoradas. Esta confianza se va acrecentando en la medida que se explicitan aquellos aspectos conflictivos asociados al trabajo en red, y cuando se logran superar colectivamente momentos difíciles. | Mayormente Desacuerdo y Muy Desacuerdo | Cuando no todos los participantes concuerdan en que la colaboración se realiza en un ambiente de confianza.                                                                | En su red, algunas personas señalan que no ha aumentado su motivación por participar en las reuniones de red o no se sienten con la confianza suficiente para expresar sus ideas. | Desarrollo  |
|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Mayormente De Acuerdo y Muy De Acuerdo | Cuando los participantes expresan claramente que sienten confianza en el grupo de la red y, con ello, también consideran que el trabajo les retribuye a ellos y los demás. | Los participantes de su red señalan estar motivados por participar en las reuniones de su red y señalan sentir confianza para expresar sus ideas.                                 | Estabilidad |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°7:** Resultados del componente *colaboración*

| COLABORACIÓN | A. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                             |                                        |                                                                                                                                  | B. ORIENTACIÓN DEL REPORTE                                                                                                           | C. ETAPA    |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|              | <p>Las redes escolares efectivas trabajan en conjunto para conseguir un propósito en común. La esencia de una red está en que dos o más participantes colaboran, intercambiando conocimientos y recursos. La colaboración se evidencia cuando ambas condiciones se cumplen.</p> | Mayormente Desacuerdo y Muy Desacuerdo | Cuando no todos los participantes concuerdan en que la colaboración sea uno de los principios que moviliza el trabajo de la red. | Al parecer, algunos miembros de su red están en desacuerdo con que se esté logrando una colaboración activa y participativa en ella. | Desarrollo  |
|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Mayormente De Acuerdo y Muy De Acuerdo | Cuando los participantes reconocen que se realizan acciones conjuntas.                                                           | Al parecer, la mayoría de los participantes de su red aprovechan esta instancia para colaborar con otros.                            | Estabilidad |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla N°8:** Resultados del componente *co-responsabilidad*

| CO-RESPONSABILIDAD | A. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                               |                                        |                                                                                                 | B. ORIENTACIÓN DEL REPORTE                                                                                                                                                                                                    | C. ETAPA    |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                    | <p>Se evidencia cuando todas las personas se hacen cargo de los resultados del conjunto y se comprometen por la mejora colectiva. Los acuerdos y compromisos se asumen por una diversidad de profesionales de forma explícita y luego se verifica si estas fueron realizadas.</p> | Mayormente Desacuerdo y Muy Desacuerdo | Cuando no todos los participantes concuerdan en que las acciones responsabilizan a toda la red. | En el caso de su red, al parecer algunos participantes consideran que hay problemas en la forma en que se colabora y asumen responsabilidades. Es importante monitorear la ejecución de las acciones que se deciden realizar. | Desarrollo  |
|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Mayormente De Acuerdo y Muy De Acuerdo | Cuando los participantes reconocen que comparten los resultados de todos y para todos.          | En su red, al parecer la mayoría considera que los acuerdos que se están tomando se cumplen, lo que es muy importante para que en ella aumente la confianza y el interés de participar.                                       | Estabilidad |

**Fuente:** Elaboración propia.

### Paso 3: Uso de la estrategia de acompañamiento

Una vez que ya ha identificado la Etapa de Desarrollo de la red, se puede seleccionar alguna de las estrategias, acorde a la variable y componente que le interesa mejorar del funcionamiento de su red.

**Tabla N° 9:** Estrategias para mejorar el funcionamiento de las redes escolares

| A. COMPONENTE      | B. ETAPA                 | C. ESTRATEGIAS                                                                                                                                                     |
|--------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROPÓSITO          | Formación                | Análisis del trabajo en redes propuesto por la Política Pública de Educación: Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.<br>Co-construcción del propósito. |
|                    | Desarrollo               | Revisión de las actividades para lograr objetivos compartidos.                                                                                                     |
|                    | Estabilidad              | Escuelas mejorando en red.                                                                                                                                         |
|                    | Transformación o Declive | Reflexionando sobre el sentido de la red y aplicando la Diagnosticografía.                                                                                         |
| CONFIANZA          | Formación                | Revisión de las característica de la red.                                                                                                                          |
|                    | Desarrollo               | Visitas de aprendizaje.                                                                                                                                            |
|                    | Estabilidad              | Revisión entre pares basada en investigación.                                                                                                                      |
| COLABORACIÓN       | Formación                | Construyendo desafíos en común.                                                                                                                                    |
|                    | Desarrollo               | Mapa territorial de colaboración.                                                                                                                                  |
|                    | Estabilidad              | Bitácoras sobre aprendizajes colaborativos en red.                                                                                                                 |
| CO-RESPONSABILIDAD | Formación                | Decisiones participativas.                                                                                                                                         |
|                    | Desarrollo               | Mapa de acciones para el logro del objetivo común.                                                                                                                 |
|                    | Estabilidad              | Sensor de la co-responsabilidad.                                                                                                                                   |

**Fuente:** Elaboración propia.

Para consultar el detalle de cada una de las estrategias propuestas en el Paso 3, revise el ANEXO 2 (ESTRATEGIAS DE ACOMPAÑAMIENTO), donde podrá conocer el objetivo y la forma en que cada una de las redes las llevó a cabo. Hay que tener en consideración que estas estrategias deben ser contextualizadas y adaptadas a la red con la que está trabajando.

## Conclusiones

Este modelo de acompañamiento se sustenta bajo la convicción de que el mejoramiento escolar depende de que distintos actores del sistema educacional puedan trabajar de manera coordinada y colaborativa por el logro de metas en común. El modelo contempla una perspectiva teórica sobre redes efectivas, con dos variables principales (estructural y relacional) y diferentes componentes (propósito, confianza, colaboración, co-responsabilidad) sobre los cuales focalizar el proceso de acompañamiento. Luego, se orienta a identificar Etapas de Desarrollo para una red escolar (Formación, Desarrollo, Estabilidad, Transformación o Declive), bajo la lógica de que, para movilizar el mejoramiento de una red escolar, se deben seleccionar estrategias que sean pertinentes a la fase que atraviesa.

Considerando la variable estructural del modelo, una primera acción es generar las condiciones para que los participantes de una red se comprometan por un propósito en común, y cuenten con las posibilidades geográficas o tecnológicas para desarrollar un trabajo sistemático en conjunto. A su vez, quien la acompaña, debe estar especialmente preocupado de que las metas que se establezcan en ella comprometan activamente a sus integrantes, y que las actividades que se definan no sean realizadas de manera individual, actuando independientemente entre sí.

En relación a la variable relacional, se deben garantizar las condiciones y facilitar estrategias para que quienes conforman una red puedan colaborar. Ello implica establecer compromisos en común, donde quienes la conforman se puedan involucrar en actividades en conjunto para lograr una meta conjunta. A su vez, ello implica que se definan tareas explícitamente y se monitoree el logro de las mismas. Quienes conforman una red deben desarrollar relaciones de confianza, basadas en la integridad personal y en un amplio conocimiento de las capacidades de sus pares, al interior de la misma.

Además de establecer criterios de base para una red efectiva, estas variables se pueden utilizar para identificar la etapa en que una de ellas, en particular, se encuentra funcionando, pues ello puede facilitar reconocer mejor la perspectiva de sus diversos miembros. Es relevante contar con instrumentos que permitan reconocer dicha etapa y siendo la participación un elemento clave del trabajo en red, en este documento se sugiere utilizar la herramienta de líderes sistémicos “CUESTIONARIO DE FUNCIONAMIENTO DE REDES ESCOLARES”, que considera la voz de los agentes para conocer mejor cómo es percibida, y así identificar al menos dos etapas de su funcionamiento.

En este modelo, se presenta un conjunto de estrategias, que han sido utilizadas en diversas redes escolares, para facilitar el aprendizaje y la colaboración en red. Estas estrategias han sido construidas bajo la lógica de que sean pertinentes a la etapa en la que se le identifica. No obstante, es recomendable que ellas sean tomadas con cautela, por dos motivos: el número reducido de redes con las cuales se ha realizado un trabajo en terreno para identificarlas y, además, el hecho de que existe una amplia diversidad de estas en el país. Al mismo tiempo, es relevante volver a destacar que las Etapas de Desarrollo que se presentan en este modelo no pretenden ser exhaustivas y constituyen sólo un primer acercamiento a un problema complejo, relacionado al trabajo dinámico que se realiza en las redes. Por ello, las etapas operan como un mapa para seleccionar estrategias de acompañamiento que pueden ser valiosas en relación al estado de desarrollo de cada red, más que para ayudar a diagnosticarlas y determinar si una funciona mejor que otra.

Finalmente, es importante destacar que un modelo de acompañamiento a redes escolares no podrá ser efectivo si el sistema donde estén operando se enfoca intensamente en premiar la competencia y el rendimiento individual, por sobre los logros colectivos. Los líderes sistémicos que las acompañan pueden realizar una serie de acciones para dar sustentabilidad al trabajo en red, pero no son ellos los únicos responsables de las políticas de mejora escolar y de las estrategias de apoyo en red. Por ello, el contexto donde operan y funcionan las redes escolares, y sobre todo, la conexión que estas tienen con líderes intermedios que facilitan el trabajo en red, es clave para que este modelo de acompañamiento pueda ser exitoso en el tiempo.

# REFERENCIAS

- Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M., Ortega, D., Zamorano, F. y Zepeda, S. (2018). *Evaluación sobre el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación (RME)*. Informe Técnico N° 1. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/evaluacion-sobre-el-funcionamiento-de-las-redes-de-mejoramiento-escolar-del-ministerio-de-educacion-rme-2018/>
- Ainscow, M. (2016). *Struggles for equity in education*. London, UK: Routledge.
- Avalos, B. (1999). *Desarrollo docente en el contexto de la institución escolar. Los microcentros rurales y los grupos profesionales de trabajo en Chile*. Material de apoyo para la Conferencia “Los Maestros en América Latina: Nuevas Perspectivas sobre su Desarrollo y Desempeño” San José, Costa Rica, 28-30 junio de 1999.
- Azorín, C. Harris, A. y Jones, M. (2019): Taking a distributed perspective on leading professional learning networks, *School Leadership & Management*, 1 – 17. DOI:10.1080/13632434.2019.1647418
- Bellei, C. (2018). *La nueva educación pública. Contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización*. Santiago, Chile: CIAE.
- Brown, C. y Flood. J. (2019). *Formalise, prioritise and mobilise: How school leaders secure the benefits of professional learning networks*. Bingley, UK: Emerald Professional Learning Network Series.
- Brown, C. y Poortman, C. L. (Eds.) (2018). *Networks for learning: Effective collaboration for teacher, school and system improvement*. London, UK: Routledge.
- Chapman, C., Chestnutt, H., Friel, N., Hall, S. y Lowden, K. (2016a). Professional capital and collaborative inquiry networks for educational equity and improvement? *Journal of Professional Capital and Community* 1(3): 178–197.
- Chapman, C., Lowden, K., Chestnutt, H., Hall, S., McKinney, S. and Friel, N. (2016b). *The school improvement partnership programme: Sustaining collaboration and inquiry to tackle educational inequity*. Project Report. Education Scotland, Livingston.
- Chapman, C. (2015). From one school to many: Reflections on the impact and nature of school federations and chains in England. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(1), 46–60. <https://doi.org/10.1177/1741143213494883>
- Chapman, C., and Muijs, D. (2013). Does school-to-school collaboration promote school improvement? A study of the impact of school federations on student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement* 25(3): 351–393. <https://doi.org/10.1080/09243453.2013.840319>
- Daly, A. J. y Finnigan, K. (2012). Exploring the space between: Social networks, trust, and urban school district leaders. *Journal of School Leadership* 22 (May 2012): 493–530.
- Ehren, M. y Perryman, J. (2018). Accountability of school networks: Who is accountable to whom and for what?. *Educational Management Administration and Leadership* 46(6) 942–959.

- Fuentealba, R. y Galaz, A. (2008) La reflexión como recurso para la mejora de las prácticas docentes en servicio: El caso de las redes pedagógicas locales en Chile. En J. Cornejo y R. Fuentealba (Eds.), *Prácticas reflexivas para la formación profesional docente: ¿Qué las hace eficaces?* Santiago de Chile: ediciones uCsH.
- González, A., Pino-Yancovic, M. y 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. Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/transitar-desde-el-mejoramiento-escolar-al-mejoramiento-sistemico/>
- Holmlund, T., Deuel, A., Slavitt, D., y Kennedy, A. (2010). Leading deep conversations in collaborative inquiry groups. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 83(5), 175–179.
- Katz, S. y Earl, L. (2010). Learning about networked learning communities. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 27–51. <https://doi.org/10.1080/09243450903569718>
- Leithwood, K., y Azah, V. N. (2016). Characteristics of effective leadership networks. *Journal of Educational Administration*, 54(4), 409–433. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2015-0068>
- Longás, J., Civiés, M. y Riera, J. (2008). Asesoramiento Al desarrollo de redes socioeducativas locales: Funciones y metodología. *Cultura y Educación* 20 (3): 303–21.
- Mineduc (2017). *Estudio sobre la implementación de las Redes de Mejoramiento Escolar*. Ministerio de Educación: Chile.
- Mineduc (2016). *Orientaciones para el apoyo técnico-pedagógico al sistema escolar*. Santiago, Chile: División de Educación General.
- Moreno, C. (2007). Las escuelas rurales en Chile: La municipalización y sus fortalezas y debilidades. *Revista Digital eRural, Educación cultura y desarrollo rural*, 4 (8), 1-6.
- Muijs, D., West, M. y Ainscow, M. (2010). Why network? Theoretical perspectives on networking. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 5–26.
- Pino-Yancovic, M., Ahumada, L., Guzmán, J., Luna, D., Torres, N. y Valenzuela, J.P. (2019). *Building networks and building trust supporting collaborative enquiry projects in challenging contexts*. International Congress for School Effectiveness and Improvement (ICSEI), Stavanger, Norway.
- Pino-Yancovic, M., González, A. G., Ahumada, L., & Chapman, C. (2019). *School Improvement Networks and Collaborative Inquiry: Fostering Systemic Change in Challenging Contexts*. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Pino-Yancovic, M., González, A. y Ahumada, L. (2018). *Indagación colaborativa: Elementos teóricos y prácticos para su uso en redes educativas*. Informe Técnico N° 4. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile. <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/indagacion-colaborativa-elementos-teoricos-y-practicos-para-su-uso-en-redes-educativas/>
- Popp, J., MacKean, G., Casebeer, A., Milward, H. B. y Lindstrom, R. (2013). *Inter-organizational networks. A critical review of the literature to inform practice*. Washington, DC: IBM Center

for The Business Development.

Pozo, C. (2019). *Rondas instruccionales: Estrategia para acelerar la mejora continua*. Práctica de Liderazgo. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso: Valparaíso, Chile. Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/rondas-instruccionales/>

Provan, K. G., y Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.

Rincón-Gallardo, S., y Fullan, M. (2016). Essential features of effective networks in education. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/JPCC-09-2015-0007>

Stake, R. E. (2005). *Multiple case study analysis*. New York, NY: Guilford Press.

## ANEXO 1: CUESTIONARIO DE FUNCIONAMIENTO DE REDES ESCOLARES

### Finalidad del instrumento

El cuestionario sirve para analizar dos dimensiones del funcionamiento de las redes escolares. Por una parte, *capital social*, que se entiende como la capacidad de los participantes de una red para establecer relaciones de confianza basada en la generación de vínculos de cooperación. Por otra, *organización de la red*, la cual se refiere a la planificación y ejecución de estrategias que facilitan su desarrollo, favoreciendo las capacidades de sus integrantes, su vinculación a las prácticas de los líderes educativos en sus establecimientos y la orientación que tienen a la mejora escolar.

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Preparación para su uso</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Elección y descripción del grupo (toda la red, algunos grupos, red y su entorno).</li><li>• Revisión del instrumento por parte de los aplicadores/as.</li><li>• Elección de las variables de contexto o descriptivas (tamaño del grupo, roles, cargos en las escuelas, por ejemplo).</li><li>• Elección de las variables a monitorear.</li></ul> |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Información del instrumento

El instrumento es una adaptación del cuestionario *Educational Collaborative Networks Questionnaire* (ECN-Q) de Díaz-Gibson, Civiš-Zaragoza y Guàrdia-Olmos (2014), y consiste en una escala Likert de 32 ítem. En el contexto de esta presentación, se han seleccionado los más relevantes relacionados a los componentes de: *propósito, co-responsabilidad, confianza y colaboración*.

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Proceso de elaboración y aplicación</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Incluir información sobre el objetivo del instrumento y el uso de los datos recogidos.</li><li>• Solicitar datos demográficos de quienes contesten (nombre, género, rol o cargo, etc.)</li><li>• Construir el instrumento integrando las variables de interés, según los objetivos propuestos.</li></ul>                                                                       |
| <b>Proceso de análisis</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de un cuadro de análisis para sistematizar y ordenar la información, puede ser en Excel o SPSS, calculando el número total por cada una de las posibles respuestas o realizando un cálculo de los porcentajes.</li><li>• Análisis e interpretación de los resultados, en relación a la distribución de las categorías de respuesta por dimensión e ítem.</li></ul> |

### Información de interés

Ahumada, L., Lagos, A., Pino-Yancovic, M. y González, A. (2019). *Informe de evaluación sobre el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación*.

<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/04/IT1-L2-EVALUACION-SOBRE-FUNCIONAMIENTO-RME.pdf>

### Dónde encontrar el instrumento

LIDERES EDUCATIVOS ha desarrollado una herramienta que permite aplicar el instrumento de forma virtual, para ello se debe registrar un administrador e invitar a los participantes a responder. Luego de tener todas las respuestas, se podrá tener un reporte y preguntas orientadoras, lo cual también servirá como insumo para el análisis de la red, y así poder tomar decisiones basadas en evidencias.

<https://redes.lidereseducativos.cl/login>

## ANEXO 2: ESTRATEGIAS DE ACOMPAÑAMIENTO

### Componente propósito - Etapa Formación

| Nombre de la estrategia                                                                                                                  | Objetivo                                                                                                                                                           | Descripción de la estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Análisis del trabajo en redes propuesto por la Política Pública de Educación: Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE). | Profundizar el conocimiento y las habilidades a desarrollar de los equipos líderes y el sentido del trabajo en red, de acuerdo a la política pública de educación. | <p>En modalidad de taller, se analiza el MBDLE, Dimensión 5: Gestionando y desarrollando el establecimiento escolar. Una de las orientaciones de esta dimensión es la vinculación del establecimiento con otras instituciones, organizaciones y actores de su entorno, que contribuyan tanto al logro de los objetivos y metas propias, como los del sistema escolar en su conjunto. Se sugiere utilizar pauta de trabajo con las siguientes preguntas y trabajar en pequeños grupos (4 a 6 integrantes), para luego analizar en plenario:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.¿Cuál es el sentido que le otorgo a trabajar en red?</li> <li>2.¿Que fortalezas y debilidades identifico para el trabajo en red?</li> <li>3.¿Qué necesito para desarrollar un trabajo en red?</li> </ol> <p>El equipo coordinador, en sesión, facilita la identificación de elementos comunes, junto a un documento que sistematice la información resultante. Pueden utilizarse como base para la continuidad de las siguientes sesiones.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Co-construcción del propósito.                                                                                                           | Generar un propósito, un sentido común a las necesidades de los líderes educativos de un determinado territorio.                                                   | <p>El equipo coordinador de la red, en la fase inicial, promueve instancias de discusión abierta y participativa acerca de la importancia de establecer un propósito común, poniendo como foco el aprendizaje de los estudiantes. Se sugieren metodologías como la indagación colaborativa en red, especialmente la primera fase sobre "Identificación de Desafíos Comunes" (Pino-Yancovic et al., 2018).</p> <p>En un trabajo por equipo escolar, se completa pauta con preguntas como: ¿Qué necesidad de mi establecimiento espero resolver a través del trabajo en red? ¿Cómo espero que las necesidades de mi establecimiento sean abordadas?</p> <p>En Plenario, se identifican las áreas de necesidades comunes, recordando que el foco debe versar sobre los aprendizajes de los estudiantes. En diálogo participativo, se define un propósito junto a un plan de trabajo anual, que contempla acciones orientadas al logro del mismo y una implementación distribuida entre los integrantes de la red, en una lógica de mejora continua. Es decir, se plantea efectuar un monitoreo y seguimiento del propósito, y una redefinición de las acciones. Las preguntas a realizarse en torno a este son: ¿Responde a un desafío común como red? ¿Alude a una problemática concreta en nuestras escuelas? ¿Considera elementos que pueden ser descritos y/o observados? ¿Está centrado en la mejora de nuestras prácticas? ¿Es factible de responder en uno o dos años escolares?</p> <p>Es importante que el resultado quede plasmado en un documento que sea socializado a todos los integrantes de la red y forme parte de un portafolio de la misma, para contribuir a la continuidad de los procesos.</p> |

## Componente propósito - Etapa Desarrollo

| Nombre de la estrategia                                        | Objetivo                                                                                | Descripción de la estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Revisión de las actividades para lograr objetivos compartidos. | Ajustar la estructura y organización, de acuerdo a las necesidades y avances de la red. | <p>Se realizan reuniones preparatorias de red con el equipo coordinador, que incorpora representantes de escuelas, DEM o Corporación, y DEPROV. Esto, con el fin de orientar las actividades al propósito de la red. Se espera que los integrantes de ella, de manera horizontal, vayan adquiriendo mas protagonismo y cautelen el foco para el logro de objetivos.</p> <p>Utilizando una herramienta virtual o en papel, se elaboran preguntas breves para evaluar percepción de los integrantes sobre el propósito de la red y sobre el avance en el logro de sus objetivos. Se pueden realizar consultas rápidas, pero que son muy relevantes para su funcionamiento, tales como: ¿Conoce el el propósito de la red escolar en la que participa? ¿Comparte el propósito de la red escolar? ¿Considera que las acciones que se realizan en la red permiten lograr los propósitos que se han establecido? Estas preguntas pueden ser elaboradas con respuestas predefinidas o abiertas, dependiendo del tiempo y capacidad para analizar sus resultados.</p> <p>También se sugiere realizar 4 a 5 preguntas, en escala Likert de 1 a 5, para medir el nivel De Acuerdo a Desacuerdo con afirmaciones vinculadas al propósito y objetivo de la red, especialmente para conocer cómo el trabajo que se realiza en ella permite avanzar en el logro de estos objetivos. Por ejemplo: ¿La acción de mi red se organiza prioritariamente para abordar las necesidades educativas de los estudiantes? ¿Los miembros de mi red ponen a disposición de esta sus prácticas y las de sus establecimientos para alcanzar los objetivos de la red? ¿Los temas abordados en mi red son pertinentes para el contexto escolar en que me desenvuelvo? ¿El conocimiento generado en mi red lo utilizo en mi establecimiento educativo? ¿La participación de los miembros en la red aporta al trabajo que se realiza en mi establecimiento?</p> <p>El equipo consensúa los acuerdos y establece los nuevos desafíos. Con esto, se adecúa el documento donde se registra y reorienta la planificación.</p> <p>Se sugiere el uso de ConsultaLE, una aplicación móvil para realizar consultas y analizar información para la toma de decisiones. <a href="https://www.lidereseducativos.cl/consultale-aplicacion-movil-para-promover-la-colaboracion-y-participacion-2/">https://www.lidereseducativos.cl/consultale-aplicacion-movil-para-promover-la-colaboracion-y-participacion-2/</a>.</p> |

## Componente propósito - Etapa Estabilidad

| Nombre de la estrategia    | Objetivo                                                                                                                                                                 | Descripción de la estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escuelas mejorando en red. | Implementar procesos de mejora continua al interior de la red, en pos de movilizar el logro de objetivos cada vez más desafiantes y puestos en práctica en las escuelas. | <p>Luego de la definición conjunta del propósito, su análisis y reflexión, es indispensable la puesta en práctica de planes de acción, según los focos acordados, en los establecimientos educacionales. También se requiere la consecuente revisión de evidencias para el seguimiento del logro de los objetivos de la red.</p> <p>Para facilitar este trabajo, es posible basarse en la fase II de la indagación colaborativa en red (Pino-Yancovic et al., 2018), que corresponde a indagación-acción en relación a información obtenida a través de encuestas, focus group por unidad educativa o grupos de unidades educativas, o también planes de acción. De acuerdo a desafíos comunes, se identifican acciones necesarias a desarrollar en los establecimientos educacionales, acciones implementadas en conjunto con otros integrantes de la red.</p> <p>Se agrupan 3 o 4 establecimientos, según desafío en común, los cuales definen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Práctica pedagógica a implementar o medir en las escuelas asociadas.</li> <li>- Rol del equipo de la escuela acompañante.</li> <li>- Diseño de un plan, criterios operativos y metodológicos acordados.</li> <li>- Diseño de instrumentos de registro de información.</li> <li>- Cada intervención el equipo in situ, requiere de acuerdos previos a la intervención y análisis de lo ocurrido. Se define quienes realizarán la sistematización de los registros de información para su análisis en profundidad. La idea es que esta tarea sea compartida o vaya circulando entre los integrantes del grupo de red.</li> </ul> <p>Para el análisis de acciones implementadas o de la información levantada, se sugiere la metodología “Conectar- ampliar y desafiar”, la que permite “facilitar el pensamiento colectivo de los participantes al conectar la nueva información con lo ya conocido, ampliar la información colaborativamente y visualizar nuevos desafíos” (Ritchhart, Church, y Morrison, 2014).</p> <p>En el grupo, se realizan dos momentos de lluvias de ideas. El primero, en relación a la pregunta referida a la acción o la evidencia recolectada, y cómo esto se conecta con lo que ya se sabía. En un segundo momento, el grupo identifica los nuevos aspectos identificados y se definen nuevos desafíos. Luego, el pequeño grupo comparte en el plenario de los integrantes de la red sus reflexiones y aprendizajes.</p> <p>Al respecto, puede revisar este link:</p> <p><a href="https://www.lidereseducativos.cl/recursos/indagacion-colaborativa-elementos-teoricos-y-practicos-para-su-uso-en-redes-educativas/">https://www.lidereseducativos.cl/recursos/indagacion-colaborativa-elementos-teoricos-y-practicos-para-su-uso-en-redes-educativas/</a></p> <p>Se espera que los integrantes de la red puedan consolidar el iterar el sentido de las mejoras de las prácticas educativas, costantando el cumplimiento de los principios de sinergia, eficiencia de los recursos y movilización de nuevos aprendizajes.</p> |

## Componente propósito - Etapa Declive o Transformación

| Nombre de la estrategia                                                    | Objetivo                                                                   | Descripción de la estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reflexionando sobre el sentido de la red y aplicando la Diagnosticografía. | Construir una visión común, que convoque a las escuelas a trabajar juntas. | <p>Una red que se encuentra en Declive o Transformación debe realizar una revisión en profundidad del sentido de continuar el trabajo en conjunto, reformulando su propósito de manera colectiva y compartida. Este proceso requiere analizar en conjunto cuál ha sido la motivación, sentido y valor del trabajo de la red hasta la fecha. Para ello se recomienda realizar una jornada de reflexión donde los participantes abiertamente y de manera individual puedan responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es el sentido de trabajar en red? ¿Cómo debería ser el trabajo ideal de nuestra red? ¿Qué debemos hacer (individualmente y colectivamente) para mejorar el funcionamiento de nuestra red?</p> <p>Luego de esta reflexión el equipo de coordinación registra las reflexiones, analiza los puntos en comunes y establece las prioridades para el trabajo durante el año.</p> <p>Para complementar este trabajo, redes que comparten un territorio, se pueden beneficiar también de una diagnosticografía, que es un instrumento de compilación de datos de las escuelas, a nivel agregado y territorial. Esta herramienta se puede utilizar para visualizar una diversidad de datos que se relacionan entre sí.</p> <p>El instrumento puede ser de ayuda para realizar un examen por escuela y de la red en su totalidad, las características que tienen los participantes en una contextualización informada con base a datos externos, de modo de articular las necesidades declaradas con los datos del territorio, y así consensuar metas que sean pertinentes al territorio.</p> <p>Se puede revisar en mayor detalle este instrumento en el siguiente link:</p> <p><a href="https://www.lidereseducativos.cl/recursos/diagnosticografia-aportes-para-la-realizacion-de-diagnosticos-territoriales-desde-el-nivel-intermedio/">https://www.lidereseducativos.cl/recursos/diagnosticografia-aportes-para-la-realizacion-de-diagnosticos-territoriales-desde-el-nivel-intermedio/</a></p> |

Componente confianza - Etapa Formación

| Nombre de la estrategia                    | Objetivo                                                                         | Descripción de la estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Revisión de las características de la red. | Conocer y dialogar entorno a las características distintivas del trabajo en red. | <p>Para iniciar el trabajo en red, es importante identificar los elementos distintivos que la investigación ha generado respecto de las redes escolares, para ello se pueden presentar primero cómo se identifica a una red efectiva tal como se ha señalado en este documento: 1) Generar sinergia 2) Movilizar creencias, valores o perspectivas en un consenso estratégico y 3) Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos.</p> <p>También el equipo coordinador puede compartir las características claves para el funcionamiento de las redes escolares contenidos en el documento Redes de Mejoramiento Escolar: ¿Por qué son importantes y cómo las apoyamos? Ahumada-Figuero et al. (2016) o el documento Transitar desde el mejoramiento escolar al mejoramiento sistémico: Oportunidades y desafíos de las redes escolares en Chile. González et al. (2017).</p> <p>El equipo de la red, en su conjunto, conocerá conceptos como la importancia del propósito de la red, colaboración, confianza, capital profesional, liderazgo sistémico, entre otros. Estos conceptos pueden ser utilizados para que los participantes de la red analicen el funcionamiento de su red generando conversaciones entre los participantes sobre como se visualizan como red.</p> <p>El propósito de estas conversaciones, apuntan a que se puedan planificar acciones consistentes y pertinentes al desarrollo de redes escolares. Pero a su vez buscan que los participantes de la red tengan diálogos abiertos que les permitan generar relaciones positivas con base a temáticas que los involucran, pero no los amenazan, ello permite comenzar a construir relaciones de confianzas sobre temáticas que les son atinentes.</p> <p>Un concepto bastante valioso discutido en estos documentos es el enfoque de liderazgo sistémico, en el equipo que integra la red, fortalece la lógica de buscar facilitar el aprendizaje más allá de los muros de los establecimientos, ello permite generar una vinculación entre establecimientos, e intensificar la vinculación y coherencia entre los niveles del sistema escolar</p> |

| Nombre de la estrategia | Objetivo                                                                                                                      | Descripción de la estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Visitas de aprendizaje. | Intercambiar conocimientos y capacidades, a través de observación directa, buenas prácticas de gestión o didáctica educativa. | <p>Consisten en pasantías entre equipos de establecimientos, que comparten conocimientos y prácticas que apuntan a una necesidad específica.</p> <p>Paso 1: Identificar escuelas que se visitarán.</p> <p>Paso 2: Identificar foco de la visita. Se recomiendan prácticas de liderazgo concretas, que se desea analizar en conjunto.</p> <p>Paso 3: Determinar protocolo para la realización de la visita. Este protocolo debería ayudar a responder las siguientes preguntas: ¿Qué prácticas se observarán?, ¿Para qué? ¿Quiénes realizarán esta observación? ¿Cuándo? ¿Cómo?</p> <p>Paso 4: Realización de las visitas.</p> <p>Paso 5: Protocolo de retroalimentación, identificación de fortalezas y aspectos por mejorar, en relación al foco de la visita.</p> <p>Paso 6: Redactar sugerencias, acuerdos y mantener este documento de forma accesible para los participantes de la red.</p> <p>Paso 7: Implementación de las mejoras sugeridas.</p> <p>En esta estrategia, la clave está en generar las condiciones para que durante el proceso de visita exista tiempo suficiente, que permita analizar el sentido del trabajo desarrollado durante la instancia. Luego de la visita y observación de una práctica específica de liderazgo, es muy relevante dar tiempo para generar un proceso de reflexión, con base a la retroalimentación del trabajo.</p> <p>Para facilitar este proceso de retroalimentación, sugerimos utilizar la herramienta del Panel de la Retroalimentación que ayuda a orientarlo:</p> <p><a href="https://www.lidereseducativos.cl/recursos/panel-de-retroalimentacion-un-dispositivo-para-la-mejora-de-practicas-y-productos-en-el-nivel-intermedio/">https://www.lidereseducativos.cl/recursos/panel-de-retroalimentacion-un-dispositivo-para-la-mejora-de-practicas-y-productos-en-el-nivel-intermedio/</a></p> |

## Componente confianza - Etapa Estabilidad

| Nombre de la Estrategia                       | Objetivo                                                                                                           | Descripción de la estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Revisión entre pares basada en investigación. | Analizar en profundidad la actividades pedagógicas entre equipos directivos y profesores que participan en la red. | <p>Esta es una estrategia compleja de aplicar, pues requiere de redes donde efectivamente existan relaciones consolidadas de trabajo. Se sugiere articularse con alguna institución que contribuya a desarrollar este trabajo de manera efectiva. Para tener más información sobre esta estrategia, le sugerimos que revise la siguiente presentación:</p> <p><a href="https://www.lidereseducativos.cl/recursos/revision-entre-pares-una-mirada-internacional/">https://www.lidereseducativos.cl/recursos/revision-entre-pares-una-mirada-internacional/</a></p> <p>Esta estrategia consiste en que una o más personas, con competencias similares, puedan analizar, entre pares y en profundidad, el tipo de trabajo que realizan, produciendo y analizando información en torno a prácticas pedagógicas que realizan los docentes.</p> <p>Funciona como una forma de autorregulación, donde miembros calificados del mismo equipo que realiza el proceso de acompañamiento, revisan los instrumentos de observación de prácticas entre pares y lo adecúan a las complejidades de la red, para el logro de sus objetivos (Godfrey, 2016).</p> <p>También es posible gestionar vinculaciones con actores del medio -como universidades-, para colaborar en la realización de estudios mas profundos, respecto del impacto del trabajo en los aprendizajes de los estudiantes.</p> |

## Componente colaboración - Etapa Formación

| Nombre de la estrategia         | Objetivo                                                                                                                                                             | Descripción de la estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Construyendo desafíos en común. | Conocer los intereses, visiones y valores en común entre distintos integrantes de la red, para involucrar a profesionales distintos en torno a un objetivo en común. | <p>La identificación de desafíos comunes involucra generar un diálogo entre los participantes, donde se explicitan valores y creencias sobre un área de mejora. Holmlund y colegas (2010) argumentan que la disposición que los profesores y directivos tienen respecto a involucrarse para trabajar en conjunto es crucial, pues deben ser “sujetos activos” y no ser “objetos” del proyecto en el que van a estar participando.</p> <p>Para identificar desafíos comunes, estos autores distinguen cómo las conversaciones deben comenzar como un diálogo, para luego transformarse en una discusión (que involucra negociar y desafiar nuestras creencias).</p> <p>Un diálogo ocurre cuando las personas tratan de entender los significados e ideas de los demás sobre alguna situación en particular. Este es un proceso activo, en donde se espera que se hagan preguntas para comprender la perspectiva de los otros y se eviten los juicios. La discusión se puede generar después del diálogo, donde los participantes se comprometen con una idea, toman una posición sobre un tema y con ello tratan de influenciar a otros para que consideren que su planteamiento es relevante, a la hora de establecer el desafío en común.</p> <p>Para realizar este trabajo puede realizarse la Fase I “Identificación de desafíos comunes” de la Indagación Colaborativa en Red, propuesta en el documento que se encuentra en este link:</p> <p><a href="https://www.lidereseducativos.cl/recursos/indagacion-colaborativa-elementos-teoricos-y-practicos-para-su-uso-en-redes-educativas/">https://www.lidereseducativos.cl/recursos/indagacion-colaborativa-elementos-teoricos-y-practicos-para-su-uso-en-redes-educativas/</a></p> |

## Componente colaboración - Etapa Desarrollo

| Nombre de la estrategia              | Objetivo                                                                                           | Descripción de la estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mapa territorial de la colaboración. | Conocer las potencialidades y necesidades de los establecimientos educacionales que forman la red. | <p>Esta estrategia contempla generar una ficha por establecimiento señalando: 1) Fortalezas de prácticas directivas en cada dimensión de los Estándares de Desempeño. 2) Docentes destacados por asignatura y prácticas pedagógicas exitosas, describiendo qué prácticas pedagógicas y colaborativas con sus pares los hacen destacarse.</p> <p>Estas fichas serán intercambiadas y presentadas a la red a través de la metodología del Café del Mundo (<a href="http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2017/11/Cafe-para-llevar.pdf">http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2017/11/Cafe-para-llevar.pdf</a>).</p> <p>En ella, cada unidad educativa prepara un afiche con la información solicitada, mientras los demás escuchan, hacen preguntas y sugerencias, a fin de fomentar el diálogo y conocimiento entre los integrantes de la red, con foco en cómo docentes de distintos establecimientos podrían comenzar a articularse para aprovechar las capacidades del territorio.</p> <p>Luego, las potencialidades y áreas por mejorar se pueden representar gráficamente, ubicándolas en un mapa del territorio, para hacer estos mapas sugerimos revisar el documento Risler y Ares (2015), en el siguiente link: <a href="https://geoactivismo.org/wp-content/uploads/2015/11/Manual_de_mapeo_2013.pdf">https://geoactivismo.org/wp-content/uploads/2015/11/Manual_de_mapeo_2013.pdf</a></p> <p>Identificar las capacidades de profesores en función al territorio, puede permitir elaborar planes de acción que permitan conectar a los docentes de un territorio. Este trabajo además requiere de un profesional en cada establecimiento que contribuya con la logística para que efectivamente estas conexiones sean viables. Se sugiere comenzar con reuniones de trabajo entre docentes que sean acotadas y reducidas durante el año. Se busca así preparar las condiciones para contar con la participación y colaboración de otros integrantes de la misma red, respecto a temas específicos, a través de intercambios de conocimientos, prácticas pedagógicas, y la revisión o diseño de instrumentos de evaluación o planes de acción.</p> <p>Esta estrategia permite visualizar los recursos que son posibles de movilizar dentro de la propia red.</p> |

## Componente colaboración - Etapa Estabilidad

| Nombre de la estrategia                            | Objetivo                                                                                                                                                                                                                 | Descripción de la estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bitácoras sobre aprendizajes colaborativos en red. | Este trabajo permite analizar si los propósitos que tiene la red están logrando generar aprendizajes colaborativos. Es especialmente útil analizar si el trabajo que se está realizando logra las expectativas grupales. | <p>Es un instrumento de seguimiento de los aprendizajes de la sesión. Consiste en un cuaderno por centro escolar, que contiene fichas de preguntas por cada reunión. Estas preguntas se responden al final de la sesión. Luego, esta información es sistematizada, usándose como insumo para la reunión de coordinación.</p> <p>Este instrumento cuenta con preguntas abiertas, las que permiten visualizar como información directa lo que las escuelas van dejando como evidencia de sus aprendizajes. Este insumo se utiliza a nivel de la coordinación de la red, para analizar si se están generando aprendizajes entre los participantes vinculados a los objetivos de la misma.</p> <p>Para la creación de las preguntas de aprendizaje en red que se incluirán en estas bitácoras, le recomendamos revisar el Anexo Número 2 "Herramienta para fortalecer el aprendizaje en red" de la siguiente Nota Técnica, elaborada por LIDERES EDUCATIVOS (Ahumada et al., 2019):</p> <p><a href="https://www.lidereseducativos.cl/recursos/colaboracion-y-aprendizaje-en-red-conceptos-claves-para-el-mejoramiento-sistemico/">https://www.lidereseducativos.cl/recursos/colaboracion-y-aprendizaje-en-red-conceptos-claves-para-el-mejoramiento-sistemico/</a></p> |

## Componente co-responsabilidad - Etapa Formación

| Nombre de la estrategia    | Objetivo                                                    | Descripción de la estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Decisiones participativas. | Favorecer desde el inicio la toma de decisiones colectivas. | <p>El equipo facilitador promueve que se definan propuestas de trabajo con base a un diálogo colectivo, estableciendo claramente los responsables para llevar a cabo las acciones establecidas. Se sugiere focalizarse en problemas concretos, que se abordarán en red con base a un desafío en común.</p> <p>Paso 1: Definir el problema o desafío en común.</p> <p>Paso 2: Definir la meta deseada y cómo los participantes de distintas instituciones van a aportar para abordar este desafío. Establecer cuales serán los beneficios esperados para los distintos participantes al lograr las metas establecidas.</p> <p>Paso 3: Desarrollar acciones en conjunto o de manera independiente, pero estableciendo momentos específicos para compartir el trabajo realizado y los resultados que se han logrado.</p> <p>Paso 4: Analizar los facilitadores y obstaculizadores de las acciones que se han realizado.</p> <p>Puede ser de utilidad, para realizar este tipo de acciones en conjunto, analizar en profundidad las razones por las que se producen un problema y establecer un programa de acción en conjunto, donde claramente se establezcan responsabilidades compartidas. Para ello, le sugerimos que haga uso de la Batería gráfica para la toma de decisiones (Mineduc), adaptándola al contexto de su red:</p> <p><a href="https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/03/Bateria-grafica-para-toma-de-decisiones-final.pdf">https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/03/Bateria-grafica-para-toma-de-decisiones-final.pdf</a></p> |

## Componente co-responsabilidad - Etapa Desarrollo

| Nombre de la estrategia                                   | Objetivo                                                                                                              | Descripción de la estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Mapa de acciones para el logro del objetivo común.</p> | <p>Implementar una planificación de acciones que sea consistente con el logro de objetivos y propósito de la red.</p> | <p>Se construye una representación gráfica del territorio, para visualizar cómo son las interacciones de las escuelas de la red, con relación a uno de los objetivos colectivos. Idealmente, un mapa ampliado puede ayudar a analizar de manera más práctica las conexiones entre los establecimientos involucrados.</p> <p>Las acciones son llevadas a cabo por cada centro escolar, adecuadas a cada contexto. También se identifican las acciones que serán implementadas por un grupo de establecimientos y se promueve que, al menos, un rango de una a tres acciones sean implementadas en grupos que involucren a todos los establecimientos de la red. En el fondo la idea de una red es que las acciones no sean realizadas de manera aislada, sino que efectivamente comprometa la participación de diferentes establecimientos.</p> <p>El primer paso de esta estrategia es identificar e imprimir mapas del territorio donde claramente se puedan localizar los establecimientos. Luego conectar con un plumon los establecimientos que se encuentran realizando una actividad en conjunto. El color de la actividad puede representar el tipo de actividad que realizará. Para el tipo de actividad sugerimos que esta se enfoque en los tres tipos de logros que pueden tener las redes efectivas que se presentan en este documento en la sección de "Redes escolares efectivas": 1) Generar sinergia 2) Movilizar creencias, valores o perspectivas en un consenso estratégico y 3) Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos.</p> |

Componente co-responsabilidad - Etapa Estabilidad

| Nombre de la estrategia          | Objetivo                                                                              | Descripción de la estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sensor de la co-responsabilidad. | Evaluar el nivel de participación y co--responsabilidad de los integrantes de la red. | <p>Se sugiere adaptar la metodología de “Amigos críticos” para evaluar si los integrantes de la red asumen de manera distribuida y equitativa la responsabilidad de movilizar el propósito de la red, implementar planes de acción y levantar evidencias, según acuerdos comunes. Esta estrategia debiera estar contenida en la planificación de la red.</p> <p><u>Etapa 1. Presentación (5 minutos)</u></p> <p>Un equipo comparte la problemática de la responsabilidad compartida. Para esto, la conversación se puede guiar por las siguientes preguntas:</p> <p>-¿Cómo se comparten responsabilidades para hacer acciones de la red? ¿Cuál es o cuáles son las problemáticas para implementar estas acciones?</p> <p>-¿Cuáles son los factores (causas y efectos) que el equipo considera que influyen para que la situación sea problemática?</p> <p>-¿Cuáles son los supuestos que hacen ver esa situación como problemática?</p> <p>-¿Qué sucedería en la red si la situación expuesta fuese distinta?</p> <p>-¿Cuáles son las alternativas que se proponen para tratar de solucionar el problema en conjunto?</p> <p><u>Etapa 2. Preguntas abiertas</u></p> <p>El grupo hace preguntas que clarifiquen la información que ha entregado el equipo presentador. Se puede establecer consultas abiertas, que ayuden al equipo presentador a clarificar y ampliar su comprensión del tema. Estas preguntas promueven, en este caso, la reflexión al interior de la red.</p> <p><u>Etapa 3. Reflexión conjunta y toma de acuerdo</u></p> <p>El equipo de red, en relación a los argumentos expuestos, asume nuevos compromisos y define nuevas responsabilidades entre los distintos integrantes. Esto generará mejores condiciones para su sustentabilidad.</p> |