



Chile
en marcha



SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA

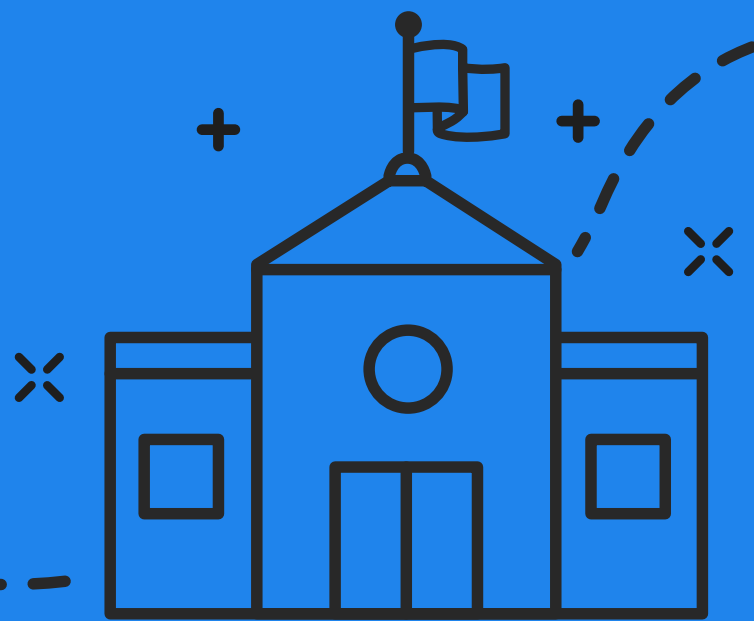
**COSTA
ARAUCANÍA**

Carahue | Nueva Imperial | Saavedra
Teodoro Schmidt | Toltén

ESTUDIO

Diagnóstico de las variables asociadas a las condiciones para la conformación de redes de establecimientos educacionales en los primeros cuatro Servicios Locales de Educación Pública

Orientaciones Redes
Costa Araucanía



MINISTERIO DE EDUCACIÓN

SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA

COSTA ARAUCANÍA

Carahue | Nueva Imperial | Saavedra
Teodoro Schmidt | Toltén

Dirección de Educación Pública, 2018

Desarrollo de contenidos:

Daniela Berkowitz Coordinadora Territorial
Catalina Bandera Apoyo en Terreno

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Contrapartes principales:

Paulina Sáez
Israel Ferreira
Alexis Moreira
Jennifer Obregón

**Departamento de Innovación y Mejoramiento
Educativo**

**División de Desarrollo y Planificación
Educativa, Dirección de Educación Pública**

Publicación de la Dirección de Educación Pública



/NuevaEducacionPublica @NEP_Chile

www.educaciónpublica.cl



Chile
en marcha



1. Resumen Ejecutivo	4
2. Mapa Sistémico: Condiciones para la conformación y gestión de redes en Costa Araucanía	9
Descripción del mapa sistémico	12
3. Orientaciones estratégicas locales para la conformación y gestión de redes	17
A) Foco en lo socioeducativo	19
B) Foco en el aprendizaje profundo	20
C) Foco en el Mejoramiento Sistémico	21
D) Foco en el Desarrollo del Capital Profesional	22
E) Pertinencia Territorial	23
F) Mejoramiento Continuo y Monitoreo	24
G) Condiciones para la Gobernanza	25
Referencias	27

1

Resumen Ejecutivo

El presente documento ofrece una propuesta de orientaciones para la conformación y gestión de redes en el Servicio Local de Educación Pública (SLEP) de Costa Araucanía. Estas orientaciones se proponen en el marco del “Estudio diagnóstico de las variables asociadas a las condiciones para la conformación de redes de establecimientos educacionales en los cuatro primeros Servicios Locales de Educación Pública”, encargado por la Dirección de Educación Pública (DEP) al Centro Líderes Educativos de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), en colaboración con el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile.

Uno de estos cuatro servicios corresponde a el SLEP Costa Araucanía (SLEPCA), conformado por las comunas de Teodoro Schmidt, Toltén, Nueva Imperial, Carahue y Puerto Saavedra, comenzó a administrar los establecimientos educacionales públicos y a proveer el servicio educativo del territorio a partir del 1 de julio del presente año.



Este servicio administra 93 establecimientos educacionales públicos en el territorio: 16 jardines infantiles vía transferencia de fondos (VTF); 69 escuelas básicas -54 de ellas rurales-, de las cuales 2 son escuelas especiales; y 8 establecimientos de enseñanza media -1 rural, 5 urbanos y 2 complejos educacionales-, incluyendo una Escuela Cárcel. Destaca la alta cantidad de establecimientos rurales multigrado uni o bidocentes (25), lo que plantea un desafío y una oportunidad para el trabajo en red. Del total de establecimientos, 27 imparten educación inicial.

En su planificación estratégica 2018-2019, el SLEP Costa Araucanía declara la iniciativa de Fortalecimiento del Trabajo en Red, con el objetivo de coordinar y realizar de manera en conjunta actividades curriculares y extracurriculares entre dos o más establecimientos. A mediano plazo, busca trabajar en las trayectorias educativas de los estudiantes a través de redes territoriales de mejoramiento educativo.

Respecto del trabajo en red el SLEP ha decidido no modificar en profundidad las estrategias en red ya constituidas en el territorio previo a su instalación, proponiéndose para esta primera etapa la continuidad

de las redes de mejora educativa y de microcentros rurales. Adicionalmente, el SLEP en estos meses ha creado nuevas redes, bajo criterios asociados a necesidades emergentes de los EE del territorio (especialmente para el caso de la red de convivencia escolar). También se ha enfocado en generar una visibilización del enfoque de interculturalidad como sello del servicio, desarrollando un trabajo en red con educadores interculturales del territorio. Para el próximo período, se declara avanzar en la conformación y desarrollo de redes para el desarrollo pedagógico.

Fruto del diagnóstico realizado en octubre, se identificaron 19 redes existentes en el territorio. Se identifican dos tipos de redes: redes educativas y redes socioeducativas. Las redes educativas se desglosan en redes de mejora, encargados de convivencia, apoyo técnico pedagógico, microcentros rurales y educación intercultural. Las redes socioeducativas, que se establecen y sostienen con diversas entidades o instituciones comunitarias o socioeducativas del territorio, como por ejemplo los Centros de Atención Primaria de Salud, Bomberos y las Oficinas de Protección de Derechos de Infancia (OPD).

Las decisiones de conformación y gestión de redes se han basado en problemáticas emergentes en los territorios y con el conocimiento previo de determinadas realidades comunales por parte del equipo SLEP que fue traspasado. Se establece desde distintos actores la necesidad tener un propósito y objetivos claros como redes, siendo considerados estos espacios de trabajo un aporte para apoyar procesos de mejora educativa, y también para recibir orientaciones y lineamientos de acción generados desde el SLEP Costa Araucanía.

En relación a problemáticas psicosociales, diversos entrevistados concuerdan que las redes educativas pueden ser útiles para abordar problemáticas de vulneración de derechos que niños y niñas sufren en sus hogares. Asimismo, se plantea la necesidad de apoyo profesional en temas psicosociales desde el SLEP, así como para mejorar la coordinación con redes socioeducativas para atención de casos críticos de niños y familias.

Respecto a los mecanismos de monitoreo interno y evaluación de las redes, algunos participantes declaran que sus redes son sometidas a procesos de monitoreo y evaluación interna en función de una planificación realizada de forma anual. Para otros, en cambio, se manifiesta la urgencia de evaluar, con apoyo del SLEPCA, si una red es efectiva y si cumple con los propósitos para los que fue creada.

Existen diversos requerimientos de apoyo territorial a través del trabajo en red. En un ámbito pedagógico, de parte de los directivos se espera que estas contribuyan a mejorar los aprendizajes de los estudiantes. En el caso de los Jardines Infantiles, se busca un mayor apoyo para atender niños y niñas con problemas de lenguaje, necesidades educativas especiales y formación en temáticas técnico-pedagógicas desde el servicio. Profesores encargados y coordinadores de microcentros requieren de un apoyo en instrumentos de planificación acorde a la realidad de escuelas multigrado. De manera transversal, se visualiza a las redes como una oportunidad para reflexionar sobre las trayectorias educativas de los niñas y niños, sobresaliendo los contextos de escuelas rurales multigrados y el paso de jardines infantiles a las escuelas básicas, y de éstas a liceos

En el apartado de mapa sistémico de este informe se detallan los principales obstaculizadores y facilitadores que influyen en las condiciones para la conformación y gestión de redes de Costa Araucanía en este período de instalación. El análisis del mapa sistémico junto a profesionales del SLEP, ha permitido identificar los principales puntos a intervenir para favorecer que las redes del territorio sean efectivas. A partir del diagnóstico territorial representado en el mapa sistémico y las prioridades de intervención de su análisis conjunto con los profesionales SLEP,

se han concluido orientaciones estratégicas locales para la conformación y gestión de redes en el SLEP Costa Araucanía. Específicamente se consideran los siguientes focos y principios:

- **Foco en los socioeducativo:** Avanzar en la generación de estrategias para desarrollar articulaciones con otras instituciones y organizaciones locales, y en la formación integral de las y los estudiantes, desde una perspectiva de apoyo a la resolución de problemáticas psicosociales y de salud mental.
- **Foco en el aprendizaje profundo:** se sugiere potenciar el diagnóstico que actualmente está realizando el SLEP a fin de indagar en la vinculación de las redes existentes con propósitos pedagógicos de mejora, y avanzar hacia la co-construcción de objetivos y propósitos educativos para el territorio. Al mismo tiempo, se sugiere fortalecer profesionalmente a los equipos para la realización de indagación colaborativa y análisis de criterios clave sobre experiencias de redes exitosas en el territorio.
- **Foco en el desarrollo de capital profesional:** el desafío técnico para el equipo del Servicio Local supone plantear procesos internos que apunten a desarrollo de liderazgo y trabajo colaborativo, para que el equipo del servicio se visualice como agente

de un cambio de paradigma con unos ciertos sellos de este cambio entre equipos de las subdirecciones y hacia afuera con los establecimientos.

- **Mejoramiento continuo y monitoreo:** es relevante construir un relato de co-responsabilización en el proceso de cambio y mejora, que instale la idea de que la gestión de esta nueva institucionalidad de nivel intermedio se construye a partir de un trabajo colaborativo y en red enmarcado en el propósito de promover el mejoramiento educativo. El servicio local debe avanzar en construir una planificación técnica de la conformación y gestión de redes, que permita el monitoreo de sus avances. Se sugiere incluir protocolos de inicio (hitos temáticos y resultados esperados en relación a temas prioritarios), junto a un protocolo comunicacional que instale conceptos y prácticas deseables de co-responsabilidad y trabajo colaborativo. Para que el mejoramiento sea posible, se sugiere establecer alianzas de apoyo desde instituciones como universidades y fundaciones que puedan proveer soporte para retroalimentar la gestión de información (uso de datos) para la toma de decisiones.

- **Pertinencia territorial:** marcada por el sello de la interculturalidad y de la ruralidad. Se sugiere avanzar en la promoción e intercambio de experiencias con otros equipos de nivel intermedio que estén

desarrollando iniciativas innovadoras, a fin de poder compartir experiencias y proyectos pedagógicos que se relacionen con la puesta en valor de la interculturalidad desde un foco pedagógico. Asimismo, promover que conocimientos e historias de los pueblos originarios en el territorio puedan dialogar y contextualizar el currículum educativo. Por otra parte, el ámbito rural requiere un diagnóstico particular que permita identificar brechas que puedan ser abordables mediante estrategias de trabajo sostenidas entre establecimientos urbanos y rurales. En este contexto, el trabajo en red tiene un rol fundamental, dado que puede potenciar estos espacios de desarrollo profesional, generando las condiciones que lo hagan posible.

- **Condiciones de gobernanza:** se sugiere generar mecanismos concretos para garantizar recursos sostenidos al trabajo en red, tanto para aspectos logísticos, como para el desarrollo profesional de los equipos a través de espacios de acompañamiento técnico y de facilitación externa. Se sugiere la gestión de alianzas territoriales, al mismo tiempo que potenciar la relación con entre las diversas unidades del SLEP, especialmente con la unidad de vinculación territorial, para avanzar en potenciar el territorio como un recurso educativo.

2

Mapa Sistémico

Condiciones para la conformación y gestión de redes en Costa Araucanía

Un mapa sistémico es una herramienta gráfica y analítica para facilitar la comprensión de fenómenos sociales, busca las causas profundas de los mismos, a través de la identificación de puntos de intervención que pueden influir en generar un resultado esperado, en este caso, el gestionar y conformar redes efectivas.

En este apartado se presentan los resultados del proceso de diagnóstico territorial, a través de un **mapa sistémico de las condiciones que influyen en la conformación y gestión de redes efectivas en el SLEP Costa Araucanía**. El mapa sistémico permite reconocer las interacciones entre elementos del sistema que generan obstaculizadores y elementos que podrían facilitar su transformación. Al relacionar estos diferentes elementos, es posible identificar nodos de obstaculizadores más determinantes que otros, generando ciclos de retroalimentación negativos. Estos nodos son puntos de apalancamiento dentro de un sistema complejo, generar cambios en ellos pueden producir grandes cambios que afecten poderosamente el fenómeno total (Meadows, 1999).



MAPA SISTÉMICO SLEP COSTA ARAUCANÍA

Para la construcción del mapa sistémico, el equipo de investigación realizó un exhaustivo diagnóstico territorial en el mes de octubre, desarrollándose una serie de entrevistas individuales y grupales con profesionales del Servicio y con directivos y docentes de establecimientos educacionales del territorio. Los datos producidos durante el levantamiento de información han sido analizados a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con condiciones para la conformación y gestión de redes educativas en el territorio. El diagnóstico territorial está disponible en el Informe 2 del presente estudio

El análisis de estos datos permitió identificar factores facilitadores y obstaculizadores para el trabajo en red. Estos factores fueron relacionados entre sí, representando los principales fenómenos que intervienen en la conformación y gestión de redes en el territorio. Luego, el mapa sistémico fue analizado y validado durante un Taller el 15 de noviembre organizado por la contraparte DEP, junto al equipo de investigación y la experta internacional en redes educativas Melanie Ehren. En el caso del SLEP Costa Araucanía participaron tres profesionales del territorio, Sub-director del Área Técnico Pedagógica del Servicio Local, el Encargado de Monitoreo y Estudios de dicha Sub-dirección, y la Coordinadora de Redes del Servicio.

En este taller se describieron los flujos y relaciones entre los factores visualizados en el mapa, solicitándole al equipo del servicio una reflexión y retroalimentación en relación al mismo. En el caso del equipo del SLEP Costa Araucanía existió una amplia valoración de cada uno de los factores presentados en el Mapa, logrando profundizar los análisis asociados y, así, enriquecer la reflexión. No fueron propuestos nuevos factores, así como tampoco la eliminación de alguno ya presente.

Aun cuando se ha definido un nuevo mapa sistémico, es importante destacar que este mapa no es un documento estático. Por definición el mapa sistémico es siempre un insumo vivo, que a partir de las discusiones que se dan en su construcción, presentación y reelaboración, va cobrando cada vez mayor sentido y utilidad para el territorio. Por ello, invitamos a este SLEP a continuar este proceso de discusión del mapa con el resto de los equipos del Servicio. A medida que se va actualizando, a través de su reelaboración, se puede dejar registro de los mapas iniciales, y luego compáralos con los nuevos, ello puede permitir tener registro histórico del avance del SLEP en resolver algunos obstaculizadores y cómo luego se abordan desafíos diferentes o emergente.

DESCRIPCIÓN DEL MAPA SISTÉMICO

Para la gestión del trabajo en red existe un conjunto de obstaculizadores relacionados a la dimensión de **estructural**. Aquellos tienen que ver con la **dispersión geográfica y cantidad de escuelas**, predominantemente rural entre las 5 comunas que conforman el servicio local. Especialmente en el eje vial Toltén y Teodoro Schmidt, al otro lado del Lago Budi, en contraste con aquellas que se encuentran en el Eje vial donde está el servicio, donde está Nueva Imperial, Carahue y Puerto Saavedra. Adicionalmente, una alta proporción de escuelas básicas son rurales uni o bi docentes. A ello se suma una **dificultad de movilización (pública y SLEP)** donde existe una poca frecuencia de transporte público y la baja cantidad de transportes y choferes propios del Servicio Local. Ello dificulta la realización de mayores visitas a terreno y la posibilidad de planificar encuentros de redes de forma frecuente o en territorios muy distantes entre sí. A su vez obliga a los equipos -del servicio y de los EE- a transportarse de forma particular, con los consecuentes costos asociados. Los dos factores anteriores - dispersión territorial y dificultad de movilización- influyen en que los EE y el SLEP tengan problemas de **accesibilidad** para realizar un trabajo en red.

Otro conjunto de obstaculizadores, se relacionan a la dimensión de **aspectos organizacionales**, en un sentido amplio. A partir de la voz de los actores de los EE, se identifica una **sensación de centralismo territorial**, donde todas las decisiones deben “pasar en Carahue”, que es la sede física donde se encuentra ubicado el SLEP Costa Araucanía. Ello influye en una visión de inequidad entre las comunidades escolares, sobre todo de las comunas más alejadas y de zonas rurales. Entre los equipos SLEP hay opiniones diversas, la que posiblemente se vincule a que aun no se ha desarrollado una comprensión compartida por todo el equipo sobre la necesidad de realizar visitas sistemáticas a terreno.

Otros obstaculizadores se vinculan al período de instalación del SLEP. De manera transversal se manifiesta que los profesionales de diferentes subdirecciones del SLEP donde existe un **desconocimiento entre equipos de las subdirecciones** y tienen escasos espacios de trabajo colaborativo, no existiendo una comprensión compartida de la necesidad de trabajar articuladamente. Lo anterior repercute directamente en la existencia de **falta de articulación y protocolos de trabajo entre las subdirecciones** o, existiendo un bajo nivel de coordinación de iniciativas y procesos para llegar a los EE.

Una tensión particularmente relevante, está en cómo se complementan la subdirección técnico-pedagógico y con la administrativo-financiero, que se aprecian como dos unidades escindidas. Lo anterior permite explicar como los EE urbanos y rurales mencionen la idea de **duplicidad en las solicitudes**, básicamente señalan que diversos agentes del SLEP les solicitan la misma información y en general con un mismo nivel de urgencia. A su vez, cuando los EE requieren gestionar un apoyo, se narran casos de que deben comunicarse con diversos agentes para gestionarlos.

Los directores de los EE, mencionan que este obstaculizador se vincula a que hay una **falta de protocolos con los EE**, relacionadas a la comunicación formal a las escuelas de las decisiones que toma el servicio. La **falta de canales de comunicación fluidos** y efectivos para dar respuesta y entregar información, con énfasis en los equipos de administración y finanzas, genera una baja **capacidad de respuesta a las peticiones o preguntas desde los EE**. Se mencionan casos, sobre todo en relación a gestión de personas y compras, en que el SLEP no responde las solicitudes realizadas vía e-mail o en forma telefónica.

Los obstaculizadores de la dimensión organizacional anteriormente mencionada, se reflejan en una

molestia incipiente entre algunos actores de EE, aunque matizado aún por una cierta comprensión respecto del momento de instalación en el que el servicio se encuentra, con dudas sobre cómo y cuándo concluye este período. Estos elementos impactan de forma indirecta en el establecimiento de relaciones de confianza con los EE, al ser el sustrato de base de una nueva relación en el marco del cambio de institucionalidad, razón por la cual se considera indispensable intervenir el punto de apalancamiento de la baja articulación entre equipos del SLEPCA.

En caso de prolongarse estos problemas de procedimientos, de comunicación y de trato hacia los EE, una vez concluido el período de instalación, la imagen del SLEP se verá afectada. Si lo distintivo de esta nueva institucionalidad, en un sentido global, es una nueva forma de trato y de relación con los EE, entonces la sensación de que los EE no son escuchados en sus necesidades, o que se toman decisiones sin ser consultados, repercute negativamente y se sumará a la creciente sensación de un desorden burocrático de procedimientos entre SLEP-EE.

Desde una **dimensión relacional**, un facilitador que mitiga lo anterior, clave para efectos de la construcción de confianzas en un período de instalación, es la mención de **buen trato del equipo**

UATP, reflejado en su capacidad de comprensión y escucha. Ello implica que se está forjando una relación positiva entre los EE y los profesionales del SLEP. Otro discurso facilitador relacionado con ello manifiesta motivación y expectativas en torno al cambio de sistema vislumbrado en actores de ambos niveles. En varios de los actores consultados, existe disposición para realizar acciones conjuntas y trabajar colaborativamente para que el nuevo sistema de educación pública funcione. Asimismo, **se valora transversalmente la importancia del trabajo en red** y se plantea la necesidad de generar espacios sistemáticos para compartir experiencias y problemáticas, con la finalidad de entender mejor las diversas realidades y conocer/construir estrategias posibles en conjunto. Desde un foco organizacional, la unidad de vinculación territorial podría transformarse en un aliado de la llegada a los EE; el proceso desarrollado con padres, apoderados y comunidades en estos primeros meses, podría contribuir al abordaje del trabajo en red.

En cuanto a la **dimensión técnica** de la gestión de redes, diversos actores de EE acusan la espera de directrices, traducidas tanto en convocatorias más formales, así como en la solicitud de orientaciones técnicas para poder actuar en red, sobre todo desde la mirada de una cultura jerárquica con que observan

algunos actores la relación con el SLEP. Existe una cierta **falta de orientaciones y lineamientos técnicos por parte del equipo UATP**, generando una dificultad de avance y respuesta a las urgencias propias del período de instalación.

El equipo de profesionales del SLEP poseen competencias y experiencia laboral previa, muchos de ellos provenientes de los DAEM de las comunas, el análisis de datos y reflexiones con los equipos reflejan un **desarrollo “intuitivos” en conformación y conducción de redes**, así como incertidumbre respecto del modelo de trabajo en red que debería desarrollarse en el territorio. A su vez parece no existir total conocimiento de la cantidad, distribución y propósitos de todas las redes que se encuentran funcionando en el territorio, especialmente de aquellas que anteriormente venían funcionando bajo la coordinación de la DEPROV, que actualmente parecen detenidas.

En este sentido, al momento de realizar el levantamiento en terreno no se menciona planificación de contenidos o programación de espacios de red. Asimismo, se detecta la ausencia de una **comprensión compartida sobre lo pedagógico**, y sobre las metas del territorio educativo. Al preguntar por problemáticas pedagógicas a diversos

actores, las respuestas se enfocan en temas de gestión y administración educativa, tales como: PEI, PME, currículum obligatorio, evaluaciones de aprendizajes y pruebas estandarizadas.

Existen algunos factores estructurales y organizacionales que dificultan la elaboración de orientaciones técnicas que plasmen una visión coherente sobre el aprendizaje en el territorio y la elaboración participativa de una propuesta de gestión de redes educativas. Por una parte, el equipo UATP **carece de un espacio físico de reunión**, manifestando una necesidad significativa y concreta que favorecería la mejor planificación de acciones, la reflexión sobre la práctica y el trabajo en equipo. Esta situación es particularmente compleja en el proceso de instalación, donde se necesita bastante articulación y coordinación dentro del equipo de la UATP para conducir o participar de redes educativas. La ausencia de estos espacios incide en que este equipo SLEP ha tenido que organizarse en función de los emergentes, **con roles y funciones en proceso de construcción**. Estos desafíos requieren ser abordados para evitar que esta situación se mantenga en el tiempo, afectando negativamente la conformación y gestión de redes educativas.

Afortunadamente, debido a las características propias del territorio y el proceso de instalación, algunas de las redes existentes **poseen un alto nivel de empoderamiento y autogestión**. Por ejemplo, la red de microcentros y redes de mejora (como la de Toltén) se encuentran en estados de madurez desarrollando un trabajo colaborativo sistemático, donde los participantes destacan su distribución del liderazgo, el desarrollo de capacidades entre pares y el sentido de corresponsabilidad.

Asimismo, se menciona positivamente la **existencia previa de relaciones de trabajo entre EE e instituciones de los territorios**. Las redes socioeducativas, conformadas por bomberos, centros de salud, fundaciones e instituciones públicas, entre otras, conforman un sustrato local que puede ser un soporte efectivo para el trabajo de las redes educativas. Eventuales alianzas con redes socioeducativas, así como con los municipios, son indispensables para mitigar la **insuficiencia de capacidades profesionales del SLEP para abordar problemáticas psicosociales**, al no existir dentro del equipo del servicio ningún profesional psicólogo o trabajador social.

En aquellas redes en las que se declara foco en la gestión administrativa, tiene un **funcionamiento inercial y es poco efectiva**, en relación a su contribución a la mejora. El servicio tiene claridad de la necesidad de realizar ajustes para reagrupar redes y resignificar a algunas que ya están operando en el territorio. De hecho, se mencionan decisiones incipientes de reagrupación territorial o por modalidad educativa.

El SLEP ha comenzado a organizar el trabajo en red a través de la definición de una coordinación que planifica y actualiza, con una plataforma virtual, las visitas y reuniones. Asimismo, en octubre comenzó un proceso de diagnóstico de problemáticas pedagógicas de los EE y necesidades formativas, proceso que avanzó hacia una segunda fase durante noviembre, con la generación de diversas

instancias de diálogo con docentes del territorio. Un diagnóstico robusto, como el que se está realizando, mejorará la posibilidad de profundizar el **conocimiento del equipo SLEP sobre la realidad educativa**, incluyendo las redes, y constituyendo un insumo fundamental para la toma de decisiones en el territorio. A su vez, abrir la conversación con los actores territoriales presenta la oportunidad de avanzar en la definición de metas y acuerdos en torno a nociones básicas sobre lo pedagógico. Finalmente, la creación de una red intercultural ratifica un sello institucional territorial positivo, que abre la puerta a que esta red se fortalezca y se despliegue de forma transversal para promover otras formas de trabajo colaborativo entre EE y con el SLEP.

3

Orientaciones estratégicas locales

Para la conformación
y gestión de redes



El estudio contratado por la Dirección de Educación Pública para el desarrollo de un “estudio diagnóstico de las variables asociadas a las condiciones para la conformación de redes de establecimientos educacionales, en los primeros cuatro Servicios Locales de Educación Pública” ha permitido generar 10 orientaciones nacionales para la conformación y gestión de redes. Estas orientaciones nacionales generan un marco general que se articula con las orientaciones locales construidas por cada Servicio Local de Educación Pública.

El fundamento teórico de estas orientaciones emerge de las experiencias nacionales e internacionales de conformación y gestión en red, así como de los elementos claves para la conformación de redes efectivas y del diagnóstico territorial realizado en los SLEP. Los fundamentos empíricos provienen de la revisión y validación de la experta internacional Melanie Ehren, del Institute of Education de University College London; y del trabajo de taller realizado tanto con profesionales de la Dirección de Educación Pública como con profesionales de los cuatro Servicios Locales de Educación Pública que participan de este estudio.

Las orientaciones nacionales emanadas de la Dirección de Educación Pública responden al mandato de la Ley que señala explícitamente que: “El Sistema y sus integrantes basaran su funcionamiento en la colaboración, fomentando la cooperación permanente y sistemática entre las instituciones que lo componen, con el objeto de propender al pleno desarrollo de la educación pública. Para ello, deberán realizar un trabajo colaborativo y en red, basado en el desarrollo profesional, el intercambio de información, el acceso común a servicios e instalaciones, la generación de redes de aprendizaje entre los integrantes de las comunidades educativas, el fomento del trabajo conjunto de sus diversos profesionales y el intercambio de buenas prácticas pedagógicas y de gestión educativa, promoviendo el desarrollo de estrategias colectivas para responder a sus desafíos comunes” (Ley N° 21.040, Art. 10. Letra e).

El objetivo de este estudio es proyectar una estrategia pertinente para la conformación y gestión del trabajo en red entre los establecimientos educacionales, generando una base conceptual y metodológica en atención a los principios de la Ley (Ley N° 21.040). Hemos sintetizado estas orientaciones nacionales en focos de acción y principios básicos que deben ser considerados tanto para la conformación como para la gestión de redes. Estos principios requieren de

una revisión y articulación con la realidad de cada territorio, sin embargo, se ha estimado que en todos ellos debieran de una u otra forma hacerse presente las ideas centrales que deben guiar el trabajo en red tanto al interior de cada establecimiento como entre establecimiento y la comunidad educativa que componen el territorio local.

A continuación, presentamos 5 focos de acción y 5 principios orientadores para la conformación y gestión de redes:

Focos de Acción:

1. Foco en lo socioeducativo
2. Foco en el aprendizaje profundo
3. Foco en procesos y resultados
4. Foco en el mejoramiento sistémico
5. Foco en el desarrollo de capital profesional

Principios Orientadores:

6. Pertinencia territorial
7. Mejoramiento Continuo
8. Calidad y equidad
9. Condiciones para la gobernanza
10. Sistema dinámico y complejo

Estas orientaciones nacionales requieren pues articularse con las orientaciones locales de los Servicios Locales de Educación Pública de manera que respondan a la realidad y especificidad de cada uno de los territorios en donde se despliegan los servicios locales.

Presentación de las Orientaciones Locales de Costa Araucanía

Si bien todos estos focos y principios son relevantes, en base al diagnóstico territorial y al taller con los equipos del SLEP utilizando el mapa sistémico, en el caso del Servicio Local de Educación Pública de Costa Araucanía, se resaltan los siguientes focos de acción y principios básicos que sirven de orientaciones locales para la conformación y gestión de redes en este territorio: A) Foco en lo socioeducativo B) Foco en el aprendizaje profundo. C) Foco en el Mejoramiento Sistémico. D) Foco en el desarrollo de capital profesional. E) Pertinencia territorial. F) Mejoramiento continua. G) Condiciones para la gobernanza.

A) FOCO EN LO SOCIOEDUCATIVO

En el territorio se visualizan un conjunto de organizaciones socioeducativas que tienen directo impacto en el bienestar y salud de los estudiantes

de los establecimientos del territorio. Los Centros de Atención Primaria de Salud, Bomberos, las Oficinas de Protección de Derechos de Infancia, SENDA, poseen trayectorias de articulación con los EE del territorio y se vinculan a los actores educativos consultados. Estas instituciones tienen un rol especialmente importante en temáticas como la convivencia escolar y a la educación inicial (jardines infantiles). Muchas de ellas se vinculan a aspectos de salud física y mental, así como a justicia y seguridad, para identificar, abordar o intervenir situaciones familiares. Es del todo recomendable continuar y profundizar este vínculo ya construido, en acciones donde las redes educativas se vean activamente involucradas.



Los municipios son y continuarán siendo una institución muy relevante en el territorio. Ofrecen y administran un conjunto de servicios sociales para abordar problemáticas complementarias a los desafíos educativos. Actualmente la reciente instalación del SLEP Costa Araucanía omite una articulación formal con los municipios que componen las 5 comunas, los cuales tienen bastante experiencia y recursos socioeducativos que este SLEP requiere. Se sugiere que el Servicio Local potencie esta articulación por su carácter estratégico; también porque actualmente carece de servicios y profesionales especializados para abordar problemáticas psicosociales por sí mismo. Existe ya el interés de potenciar estas redes, y se recomienda generar y fortalecer estos vínculos dado que serán muy relevantes para potenciar aspectos clave de la vida cotidiana de los estudiantes del territorio.

En relación con la formación integral de las y los estudiantes, se recomienda que el Servicio genere estrategias para apoyar a los EE rurales, sobretodo uni y bidocentes, en lo que respecta al acceso a educación artística de calidad. Ello puede involucrar articular diversas redes en las comunas y quizás también aprovechar los profesionales de establecimientos urbanos. Según el diagnóstico territorial, teatro, danza, arte y música, son disciplinas poco abordadas

en contextos rurales, y potencian el pleno desarrollo de los estudiantes en sus dimensiones espiritual, artística y afectiva, promoviendo habilidades como el trabajo colaborativo, el pensamiento crítico y la creatividad.

B) FOCO EN EL APRENDIZAJE PROFUNDO

En el territorio existían redes de UTP comunales, que durante el proceso de cambio administrativo no han continuado su funcionamiento. No obstante, todos los actores del territorio consideran que los aprendizajes de los estudiantes debiesen ser un tema central que guíe el funcionamiento de las redes educativas territoriales.



Por ello es recomendable guiar el trabajo del territorio a la readecuación y fortalecimiento de redes de UTP. Ello implica identificar actores claves que se encuentren vinculados a estas redes, aprovechar sus relaciones y conocimientos, para así revitalizar este trabajo en red con foco pedagógico. En este sentido, se recomienda considerar redes como la de Toltén, con alto nivel de madurez y desarrollo profesional de sus integrantes. Una estrategia sería tomar esta experiencia para modelar otra, donde estos profesionales tengan un rol protagónico en el acompañamiento y desarrollo de otras redes territoriales de UTPs.

Se recomienda que el Servicio profundice en el diagnóstico territorial de las redes existentes. Sería altamente valioso analizar si las redes del territorio efectivamente tienen foco pedagógico. A su vez se puede potenciar el trabajo de otras redes que tengan como propósito generar aprendizajes profundos en sus estudiantes.

Un tercer objetivo que se desprende del trabajo en el territorio, es avanzar en definir en conjunto una visión pedagógica de la enseñanza y el aprendizaje, que promueva espacios de reflexión basados en uso de datos, como las trayectorias educativas de los estudiantes, para identificar teorías de cambio que los centros escolares, los docentes y el servicio

utilizan en sus prácticas pedagógicas habitualmente.

Identificando problemáticas pedagógicas en función de una visión compartida de aprendizaje, un elemento siguiente a abordar se relaciona con potenciar las preguntas sobre ¿cómo están enseñando los docentes del territorio? y ¿qué es lo que requieren para poder enseñar lo que niños y niñas necesitan aprender? La detección de necesidades formativas permitirá articular más adecuadamente el trabajo en red como espacios de desarrollo profesional, organizando el trabajo con docentes de una misma disciplina, pero de diferentes EE en función de las trayectorias educativas esperadas para los niños y niñas del territorio. Esta indagación también es recomendable que sea realizada al interior del equipo técnico del Servicio Local, sobre todo en función de aquello que el conjunto de profesionales requiere para generar las condiciones de mejora para los EE del territorio.

C) FOCO EN EL MEJORAMIENTO SISTÉMICO

Un desafío del SLEP Costa Araucanía a mediano plazo es generar estrategias que permitan permear a los equipos de los centros escolares para pensar en que el mejoramiento es mucho más que logros individuales de cada centro escolar. La estrategia de trabajo en red ofrece la posibilidad para

repensar el mejoramiento educativo más allá de los indicadores de logro restringidos a cada establecimiento, identificando resultados que los establecimientos no podrían alcanzar si no es gracias al trabajo colectivo.

En este sentido, se sugiere que el SLEP avance en la construcción inicial de un relato de co-responsabilización en el proceso de cambio y mejora. Lo anterior implica instalar la idea de que la gestión de esta nueva institucionalidad de nivel intermedio se construye al menos en base a tres puntos de anclaje: 1) de la mirada conjunta de las problemáticas educativas, 2) del análisis de las trayectorias educativas de las y los estudiantes, que transitan por más de un establecimiento del territorio en su ciclo educativo, y 3) de la comprensión de que el servicio debe proveer las condiciones para promover un trabajo colaborativo y en red enmarcado en el propósito de promover el mejoramiento educativo.

Transversal quienes participaron de este estudio manifestaron la expectativa, interés y motivación por trabajar de manera colaborativa. Ello es un facilitador relevante para generar posibilidades de participación, que es un requisito del SLEP, y una posibilidad para desarrollar relaciones de confianza donde se fomenta la corresponsabilidad en el territorio. Una condición para fomentar este trabajo

es fortalecer la coordinación y colaboración interna del SLEP, entre los equipos de las subdirecciones del servicio, generando espacios de reflexión y articulación entre jardines, escuelas y liceos.

D) FOCO EN EL DESARROLLO DE CAPITAL PROFESIONAL

Un desafío para el equipo del SLEP Costa Araucanía es promover el desarrollo de líderes educativos e instancias de trabajo colaborativo en el territorio. Ello implica, por un lado, contar con profesionales al interior del SLEP con altamente capacitados. Por otro lado, supone movilizar a los establecimientos a realizar nuevas acciones y actividades. Por ello se sugiere desarrollar en el equipo SLEP el sentido de ser agentes de cambio cultural con una visión compartida de educación pública, de modo de movilizar al equipo a estar en una actitud de constante aprendizaje para así generar cambios con los profesionales con quienes ellos deben trabajar. Lo anterior supone incrementar los espacios de trabajo conjunto y reflexión sostenida al interior del equipo UATP, entre este equipo y otras subdirecciones del SLEP.

El desarrollo de liderazgos distribuidos puede apoyar el desarrollo de estas iniciativas, donde se focalizan espacios de desarrollo profesional según las capacidades que ya cuentan los profesionales, ello

implica identificarlas, para luego potenciarlas. Una estrategia similar puede desarrollarse en algunas redes educativas del territorio. La distribución del liderazgo para potenciar el desarrollo profesional en red supone: a) la horizontalidad en las relaciones entre participantes, promoviendo el espacio de la red como un espacio seguro, de confianza y aprendizaje, b) la intencionalidad de ir/visitar/estar en las escuelas, conocer el territorio y a los equipos del mismo, con escucha activa respecto de las problemáticas, c) explicitar y transparentar que están en proceso de construcción de procedimientos, así como explicitar tiempos y mecanismos de respuesta a las solicitudes que desde los centros escolares se realicen.

Concretamente para desarrollar el capital profesional de los participantes se sugiere: la distribución de tareas y actividades entre diferentes participantes, la facilitación de procesos que promuevan mejor distribución del poder e influencia entre distintos actores participantes, el fomento de decisiones democráticas y participativas, con énfasis en el uso y la gestión adecuada de la información.

E) PERTINENCIA TERRITORIAL

El SLEP Costa Araucanía se destaca por un compromiso intercultural profundo, que viene a dar un cariz especial al foco territorial. Existe un valor

compartido entre los participantes de este estudio respecto de la necesidad de desarrollar y potenciar redes interculturales. La idea de desarrollar redes interculturales debería tener como objetivo principal generar aprendizajes significativos desarrollando temáticas desde un enfoque intercultural transversal al currículum.

Se sugiere promover la articulación de los equipos coordinadores de estas redes interculturales en el SLEP Costa Araucanía con otros equipos comunales y regionales que estén desarrollando iniciativas innovadoras (un buen ejemplo es el DAEM de Tirúa), a fin de poder compartir proyectos pedagógicos de centros escolares y experiencias de acompañamiento educativo desde el nivel intermedio, que se relacionen con la puesta en valor de la interculturalidad desde un foco pedagógico. Ello no sólo debe llevarse a cabo entre educadores tradicionales, sino entre directivos, docentes de los establecimientos y equipos del Servicio Local. Un desafío a abordar por estas redes es cómo el currículum nacional se contextualiza, nutre, articula y potencia con la cosmovisión mapuche y de sus saberes, donde sus contenidos y recursos se hacen transversales para diferentes disciplinas.

Otro elemento clave vinculado a la pertinencia territorial es la consideración del abordaje de la

relación con las escuelas rurales, sobre todo aquellas uni o bi docentes. En esta primera etapa, un desafío es buscar estrategias para integrar a las escuelas a los procesos de decisión del territorio. Considerando la naturaleza de las mismas, de sus equipos docentes y de sus comunidades educativas, el SLEP debe generar mecanismos que permitan articular estas escuelas con otras, de manera de reducir brechas de equidad, favorecer la formación integral y las trayectorias educativas de las y los estudiantes. Existen experiencias internacionales y estrategias de desarrollo de este tipo de redes que pueden utilizarse para promover este trabajo. Especialmente apropiado son las redes educativas que son conformadas con un agente (establecimiento urbano, por ejemplo) que toma un lugar central para la red, actuando como un ente articulador de establecimientos rurales (contribución experta internacional, Ehren, 2018). Ello implica desarrollar las capacidades de los equipos en este establecimiento y de los profesionales que potenciarán la red.

El trabajo con los establecimiento uni y bi docentes es importante para la provisión de servicios (formación artística, científica, entre otra), la transición entre ciclos y para favorecer el desarrollo de capacidades de los equipos docentes. En este sentido, el ámbito rural requiere un diagnóstico particular que permita

identificar brechas que puedan ser abordables mediante estrategias de trabajo en red, que da ciertas condiciones específicas para que este tipo de trabajo sea sostenible entre establecimientos urbanos y rurales.

F) MEJORAMIENTO CONTINUO Y MONITOREO

La orientación a la mejora se refleja en la realización de ciclos constantes de indagación colaborativa, donde se establecen prácticas institucionalizadas que contribuyen a una mejora continua. Permite desarrollar conocimientos en la práctica, ya que logran involucrar a los participantes y reconocer áreas de mejora incremental para lograr una mayor profundidad de la red. En esta dirección recomendamos hacer uso de la metodología de indagación colaborativa en red que establece fases y pasos que pueden orientar a desarrollar este trabajo en el territorio (Pino, González y Ahumada, 2018).

A su vez, se sugiere que la UATP del servicio local construya una planificación técnica de la conformación y gestión de redes. Lo anterior debe incluir un protocolo de inicio, marcado por algunos hitos temáticos y resultados esperados en relación a temas prioritarios para primeras sesiones. También se sugiere adicionar un protocolo comunicacional para profesionales que acompañan redes, de forma

tal de comenzar un trabajo sostenido en instalar conceptos y prácticas relacionadas con la co-responsabilidad y trabajo colaborativo.

Por otra parte, el servicio tiene un rol preponderante en identificar, producir y analizar información para que los establecimientos mejoren. El liderazgo SLEP Costa Araucanía en la conducción de ciertas redes debe incorporar dispositivos que permitan planificar, sistematizar y monitorear estados de avance en los compromisos de cada red. En este territorio existe la necesidad de monitorear el funcionamiento de las redes escolares, sobre todo en relación a los aprendizajes que estas pueden estar generando en los establecimientos educativos. Se sugiere elaborar un sistema de monitoreo que pueda guiar el mejoramiento continuo de las redes escolares, sus establecimientos y el aprendizaje de los estudiantes.

Dos facilitadores al interior del servicio son: el proceso de diagnóstico territorial que se está llevando a cabo y la herramienta de las visitas en terreno a los distintos establecimientos del territorio, que en una versión profundizada podría permitir contar con información de base para un futuro seguimiento a las redes.

Un aspecto importante, en este sentido, es promover la generación de alianzas virtuosas entre

distintos actores en un trabajo de asociativo, por ejemplo, entre el servicio, universidades y escuelas, generando sistemas de acompañamiento que complementen el quehacer del servicio en relación a una mirada externa que problematice, sistematice o retroalimente decisiones en función del análisis y uso de datos cualitativos y cuantitativos.

G) CONDICIONES PARA LA GOBERNANZA

El SLEP de Costa Araucanía es una institución reciente, con pocos meses de funcionamiento, pero su funcionamiento efectivo es elemental y fundamental para generar las condiciones mínimas que faciliten la gobernanza y el buen funcionamiento de las redes. Resulta evidente en el territorio la expectativa que este SLEP pronto asegure condiciones de funcionamiento para las redes escolares. En este sentido, un aspecto fundamental para poder realizar un trabajo en red es contar con el tiempo y los recursos para ello. En el fondo, la esperanza es que este servicio local se ocupe y funcione pronto como una institución de nivel intermedio efectiva.

Fruto del proceso de instalación de los primeros servicios locales se ha puesto en discusión la necesidad de generar mecanismos concretos para garantizar recursos sostenidos al trabajo en red, tanto para aspectos logísticos, como para el

desarrollo de los equipos a través de espacios de acompañamiento técnico y de facilitación externa. Estos aspectos son claves en fases iniciales de las redes educativas, de modo que se puedan constituir, generar relaciones de confianza, para luego avanzar en análisis sobre temas más complejos.

Estas condiciones parecen implicar para este territorio el desafío de gestionar alianzas formales con Universidades y Fundaciones, a fin de promover el desarrollo profesional de los equipos que participan de las redes, a la vez que con los municipios del territorio o con los Departamentos Provinciales de Educación, pues ello podría facilitar la tarea de traspaso e instalación, dando mejores condiciones de gobernanza y proyección para las redes que ya existen en el territorio y para aquellas que existe la voluntad de desarrollar.

Por otra parte, se recomienda fortalecer una articulación del equipo UATP con la Unidad de Vinculación Territorial, a fin de generar sinergias virtuosas en relación al establecimiento de canales de comunicación fluidos con organizaciones de padres, apoderados y otros actores de los territorios, como organizaciones de base y fundaciones privadas de diversa índole, en el marco de los instrumentos de gobernanza propuestos en la Ley 21.040. En el contexto de la Nueva Educación Pública un elemento clave es la consideración del territorio como un recurso educativo que puede proveer de conocimientos, saberes y experiencias de aprendizaje con sentido a niños, niñas y adolescentes.

3

Referencias

Meadows, D. (1999). Leverage points. Places to intervene in a system. Hartland, VT: The Sustainability Institute. Disponible en: http://donellameadows.org/wp-content/userfiles/Leverage_Points.pdf

Pino, 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.



Chile
en marcha

