



Chile
en marcha



SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA

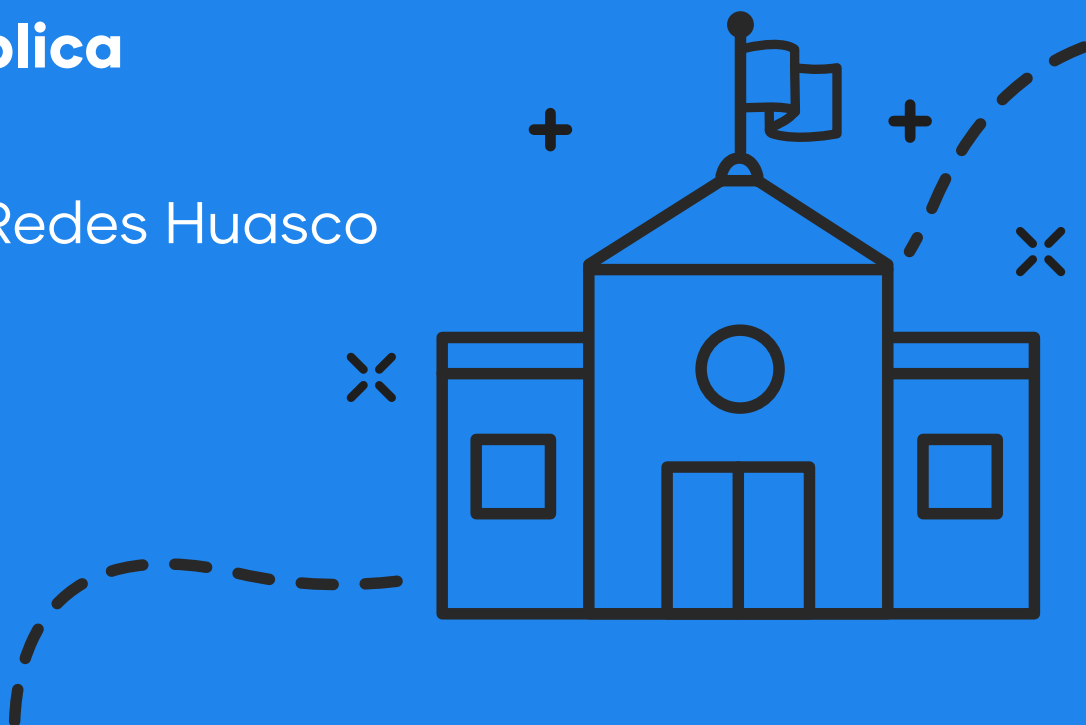
HUASCO

Alto del Carmen | Freirina
Huasco | Vallenar

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 Huasco



MINISTERIO DE EDUCACIÓN

SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA

HUASCO

Alto del Carmen | Freirina
Huasco | Vallenar

Dirección de Educación Pública, 2018

Desarrollo de contenidos:

Álvaro González, Coordinador Territorial
Dangelo Luna, 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 Huasco	8
Descripción del mapa sistémico	11
3. Orientaciones estratégicas locales para la conformación y gestión de redes	15
A) Foco en lo socioeducativo	17
B) Foco en el Mejoramiento Sistémico	18
C) Calidad y Equidad	19
D) Pertinencia territorial	19
E) Mejoramiento continuo y monitoreo	20
F) Condiciones para la gobernanza	21
Referencias	22

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 Huasco. 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.

El SLEP Huasco se ubica en la tercera región del país y comenzó a operar formalmente en el mes de julio de 2018, administrando la educación que entregan los establecimientos públicos de las comunas de Alto del Carmen, Vallenar, Freirina y Huasco. Este servicio tiene a su cargo 63 establecimientos educacionales: ocho jardines infantiles vía transferencia de fondos (VTF); 48 establecimientos que imparten educación parvularia y básica, incluyendo una escuela de educación especial; y siete establecimientos de enseñanza media, incluyendo dos que imparten educación de jóvenes y adultos.



Destaca la alta cantidad de establecimientos rurales (25), los que se concentran mayoritariamente en la comuna de Alto del Carmen (14). Es importante señalar, además, que existe una coincidencia territorial entre el SLEP y el Departamento de Educación Provincial (DEPROV) Huasco, lo que ha implicado la necesidad de coordinación inter-institucional para la llegada a los establecimientos y redes del territorio.

El Servicio actualmente se encuentra en un período de transición donde se está terminando de conformar equipos, establecer protocolos de relación y generar una planificación estratégica definitiva. A partir del diagnóstico territorial realizado en octubre de 2018, se evidencia que este contexto de transición e instalación ha generado una sobrecarga administrativa en los establecimientos y menor atención a la entrega de apoyo pedagógico por parte del equipo SLEP. Asimismo, otro elemento relevante del periodo de instalación es el sentido que el SLEP Huasco le ha otorgado al trabajo en red en el territorio, tal como se encuentra reflejado en el documento "Plan Estratégico Local Temprano 2018-2019". En dicho documento, se apunta al fortalecimiento del 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.

Actualmente, los establecimientos públicos del territorio trabajan en redes que históricamente han sido convocadas por la DEPROV, y a las que se han sumado profesionales del SLEP Huasco junto con las y los supervisores. En total, existen 14 redes funcionando en el territorio, que se pueden organizar en tres tipos: redes de microcentros rurales (3), redes de mejoramiento escolar (3), y redes temáticas de profesores (8). Estas redes se han dedicado, en general, a abordar problemas educativos que tienen que ver con maximizar las oportunidades de aprendizaje y trayectorias educativas de los estudiantes del sistema público; y problemas psicosociales, destacando la importancia de generar acciones en el ámbito de la convivencia entre sus estudiantes y el auto-cuidado de los profesionales en los establecimientos. Sin embargo, la falta de un monitoreo y evaluación de lo logrado hasta el momento a través del trabajo en red no permite asegurar el logro de los objetivos que se han propuesto.

Por ello, el Servicio ha decidido comenzar por un levantamiento de información y diagnóstico sobre las necesidades de apoyo en el territorio, que sirva como insumo para la planificación de acciones directas y en red a los establecimientos. El diagnóstico territorial realizado en el presente estudio puede servir para dicho propósito.

A partir de este diagnóstico territorial, se identifica un visión generalizada acerca del trabajo en red que existe en el territorio. En él se señala que el trabajo en red es un espacio formal de intercambio, diálogo y aprendizaje entre un grupo de personas que comparten un objetivo o propósito, generando acciones para mejorar en distintos ámbitos: las capacidades de los profesionales que participan de las redes, el aprendizaje de los estudiantes, los procesos de gestión de los establecimientos, y la educación en el territorio; estos cuatro niveles se entrelazan y tienen distintos grados de importancia. Existe, además, una valoración positiva de la historia de trabajo en red que se venía desarrollando en el territorio, y se percibe un interés entre distintos actores del territorio por potenciar esta estrategia de trabajo. Asimismo, el trabajo entre profesores y directivos de distintas comunas de la provincia ha facilitado la generación de una mirada territorial acerca del trabajo educativo. Esta mirada territorial

se ve potenciada, a su vez, por relaciones de confianza inter-personal y profesional entre quienes participan en estas redes. Sin embargo, respecto de las relaciones entre las distintas instituciones del territorio, el alineamiento y coordinación inter-institucional entre SLEP Huasco, el DEPROV, y otras organizaciones de salud (Consultorios, Centros de Salud Familiar-CESFAM), servicios sociales (Chile Crece Contigo, Oficina Protección de Derechos-OPD), y educación (Junta Nacional de Jardines Infantiles-JUNJI) es aún un tema pendiente.

En función de las 10 orientaciones nacionales propuestas a la Dirección Nacional de Educación Pública, así como de los hallazgos del diagnóstico territorial desarrollado en el SLEP Huasco, este documento sugiere una serie de orientaciones locales clave para la gestión y conformación de redes en su territorio durante este periodo de instalación.

- **Foco en lo Socioeducativo:** relevando las relaciones previamente conformadas entre los establecimientos y organizaciones socioeducativas (de salud o servicios sociales) o con otros agentes del sistema educativo (Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad). De acuerdo al diagnóstico realizado, resulta clave retomar y fortalecer este vínculo de manera coordinada entre el servicio local y las redes educativas territoriales.

- **Foco en el Mejoramiento Sistémico:** entregando mayor protagonismo a directivos y docentes para que exploten sus capacidades de liderazgo en distintas redes, y apunten a un mejoramiento que va más allá de los muros de cada establecimiento en particular.

- **Pertinencia Territorial:** donde un desafío del Servicio será dar continuidad o reformular las redes existentes, aprovechando las capacidades y relaciones ya desarrolladas por redes que han sido lideradas por la DEPROV, asegurando que su coordinación y funcionamiento responda tanto a las necesidades de apoyo de los establecimiento como a la dispersión geográfica de estos.

- **Mejoramiento Continuo y Monitoreo:** del trabajo de las redes para lograr una mayor profundidad de estas, es decir, que se evidencie un efecto en los establecimientos educativos y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

- **Condiciones para la gobernanza:** de las redes que debe asegurar el SLEP Huasco a fin de contar con una coordinación clara y oportuna que pueda facilitar el trabajo en red; por ejemplo, a través de la coordinación de horarios, disponibilidad de personal, idoneidad de quienes asisten como quienes coordinan las reuniones de red. Asimismo, es necesario por parte del SLEP Huasco facilitar los tiempos y recursos para que los equipos directivos y profesores de diferentes establecimientos puedan realizar un trabajo en red.

2

Mapa Sistémico

Condiciones para la conformación y gestión de redes en Huasco

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 Huasco**. 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 HUASCO

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 Huasco participaron tres profesionales, el subdirector de UATP, el Jefe de Mejora Continua y el coordinador de asesores, quienes, con la versión gráfica del mapa sistémico, una tabla describiendo los factores

facilitadores y obstaculizadores, identificaron junto a los profesionales de esta investigación, posibles cursos de acción para favorecer la conformación y gestión de redes en su territorio.

Estos nodos obstaculizadores son llamados puntos de apalancamiento, y son definidos como lugares dentro de un sistema complejo en los que con una variación se pueden producir grandes cambios que afecten poderosamente en el fenómeno total (Meadows, 1999). A partir de estos puntos podemos comenzar a vislumbrar propuestas de políticas e innovación que reestructuren la relación entre dichos elementos, reorientando el futuro del fenómeno, es decir, potenciales palancas de cambio para elaborar estrategias para la conformación y gestión de redes pertinentes al contexto.

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.

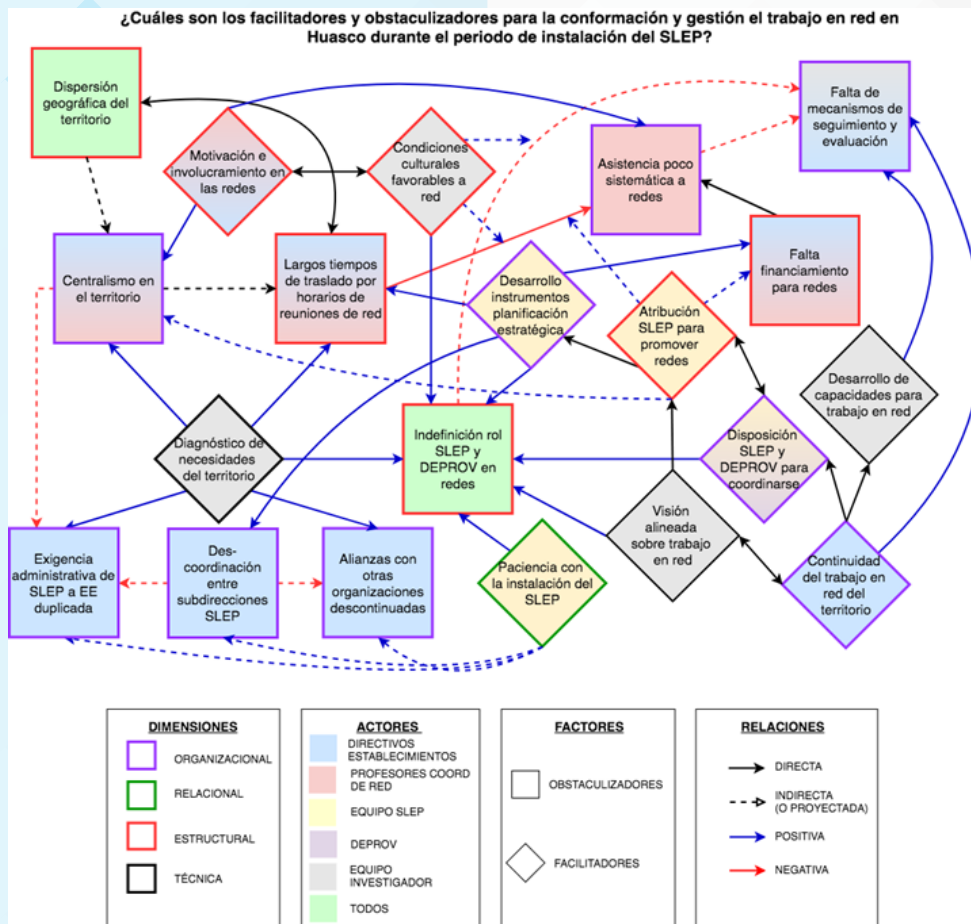


Figura 1. Mapa Sistemático SLEP Huasco

DESCRIPCIÓN DEL MAPA SISTÉMICO

A continuación, se describe el mapa sistémico de la imagen anterior. Hemos destacado en negrilla los nombres de los obstaculizadores y facilitadores en la narrativa, para facilitar que el lector pueda seguir el relato en el mapa.

Desde la dimensión estructural, que dice relación con aquellos aspectos políticos y geográficos propios del territorio, se aprecian diversos factores que complejizan la formación y gestión de redes por parte del SLEP Huasco. Por ejemplo, se evidencia en el diagnóstico que la **dispersión geográfica del territorio** se releva como un factor determinante a la hora de tomar decisiones sobre cómo agrupar a establecimientos o profesionales quienes se distribuyen entre la zona costera, el desierto y la pre-cordillera. En la actualidad, esto ha llevado a los actores de las redes a incurrir en **largos tiempos de traslado por horarios de reunión de red**, debido a las pocas alternativas de transporte y los problemas de conectividad (vial y de comunicaciones), lo que suele impactar en la labor interna dentro de los establecimientos dado que los directivos y docentes de comunas más alejadas deben dejar sus tareas y salir más temprano de lo acostumbrado para poder llegar a tiempo a las reuniones de red.

Otro factor estructural, relacionado con el anterior, dice relación con la **falta de financiamiento para redes** para cubrir costos como transporte de representantes de establecimientos más lejanos, o la compra de recursos para las actividades acordadas; las cuales actualmente se financian con recursos propios dado que no ha existido un ítem presupuestario especialmente asignado a las redes.

Finalmente, y siempre en relación a los factores obstaculizadores de tipo estructural, se aprecia la **indefinición del rol de DEPROV y SLEP** en las redes, dada la coincidencia territorial de ambas instituciones. Durante el periodo de instalación del SLEP éste ha sido señalado por diversos actores como un tema pendiente de coordinación inter-institucional que permita proyectar el trabajo que actualmente lidera la DEPROV a un futuro donde el SLEP asuma mayor protagonismo a fin de cumplir con el mandato legal de fomentar, promover y facilitar el trabajo en red dentro del territorio.

Estos factores obstaculizadores son complejos de abordar, dada su naturaleza estructural. Por ejemplo, no es posible reducir las distancias geográficas o tiempos de traslado a través de acciones del SLEP. Sin embargo, la toma de conciencia de alguno de estos factores permite establecer maneras de mitigar sus efectos a través de la visibilización de factores facilitadores estructurales.

Uno de los factores facilitadores estructurales que emerge de la conversación con distintos actores del territorio, tiene que ver con la atribución con la que cuenta el SLEP Huasco para **promover el trabajo en redes** y que abre una posibilidad histórica de aprovechar el trabajo en red que se ha venido realizando en el territorio, en términos de modificar o re-enfocar las redes existentes, y agregar otras según las necesidades del territorio y las exigencias de la legislación vigente.

Asociado a la atribución del SLEP de promover redes, otro elemento estructural que facilitaría la mitigación de estos obstaculizadores es la existencia de **condiciones culturales favorables para el trabajo en red**, que surge de la historia de trabajo en red inter-comunal en el territorio, principalmente en las redes temáticas y más recientemente en las redes de mejoramiento escolar.

La historia previa de trabajo en red está muy relacionada con la **motivación e involucramiento en las redes** de parte de los directivos y docentes, en términos del compromiso que demuestran con el trabajo que se ha realizado en sus redes, señalando sentirse parte del proceso y responsables por la continuidad de las redes. Estos factores estructurales, en tanto configuran una cultura territorial de trabajo en red, se verían potenciados por el mandato de la ley de Educación Pública.

Por otra parte, en el mapa se aprecian algunos elementos que se relacionan con una dimensión organizacional del territorio. Esta dimensión representa aquellos factores que son posibles de gestionar a través de una planificación y desarrollo de procesos. Se aprecian tres factores obstaculizadores en esta dimensión, que se encuentran interrelacionados. En una posición central se observa **la descoordinación entre subdirecciones del SLEP**, que apunta a que el apoyo a la gestión de los establecimientos educativos y jardines por parte del SLEP se ha visto atrapada por descoordinaciones entre sus funcionarios.

Asociado al obstaculizador anteriormente señalado, por una parte, se aprecia que existe **duplicidad de exigencia administrativas** que es fruto de la mencionada descoordinación, y que lleva a los establecimientos a centrarse más en aspectos administrativos que en los pedagógicos; y por otra parte, en el diagnóstico se evidencia que las **alianzas con otras organizaciones se encuentran descontinuadas**, dado que en el período de instalación del SLEP el vínculo formal con organizaciones sociales, de salud y educativas no se ha establecido tal como se había formalizado con los municipios anteriormente.

Finalmente, un último factor obstaculizador relevante en esta dimensión organizacional dice relación con la **falta de mecanismos de seguimiento y evaluación** del trabajo de las redes en el territorio, tanto por parte del DEPROV como por los establecimientos participantes, lo que no permite definir si se han alcanzado los objetivos que las redes se han propuesto para sí mismas ni generar acciones correctivas que permitan asegurar mayor efectividad en las redes.

Como forma de abordar estos obstaculizadores, en el mapa se pueden apreciar facilitadores que ofrecen posibilidades de remover algunas barreras. Uno de ellos que surgió de la discusión sobre el mapa sistémico con el equipo del SLEP Huasco, es el **desarrollo de instrumentos de planificación estratégica**, tanto a nivel del SLEP (Plan Estratégico Local) como de establecimientos (Plan de Mejoramiento Educativo), aprovechando las facultades que la ley otorga a ambos actores del sistema. Estos instrumentos de planificación permitirían organizar los tiempos y recursos necesarios para el funcionamiento de las redes, a fin de asegurar la participación de los directivos y docentes.

Al anterior factor facilitador se suman otros tres que se relacionan con una dimensión técnica, es decir, representan aspectos que implican la puesta en

acción de capacidades profesionales individuales y colectivas. Uno de estos factores tiene que ver con el desarrollo de un **diagnóstico de necesidades del territorio**, dado que el equipo UATP consideró importante comenzar por indagar en las características del territorio, sus establecimientos y equipos, durante la instalación del SLEP, para usarlo de insumo para el diseño y gestión de una estrategia de acompañamiento y asesoría directa y en red a los establecimientos.

Por otra parte, como factor facilitador, se aprecia que existe una **visión alineada sobre trabajo en red** que se desprende del discurso y práctica de los distintos actores del territorio, profesores, directivos y asesores SLEP. Estos actores comparten una conceptualización acerca de las redes como espacios de trabajo orientados a la colaboración y aprendizaje entre pares, con foco en el mejoramiento educativo.

Por último, también se releva en el mapa como un facilitador el **desarrollo de capacidades para trabajo en red**, dado que en los últimos meses un grupo de diversos profesores, directivos y asesores SLEP, se han formado para liderar sus redes, lo que les ha entregado herramientas conceptuales y prácticas para evaluar y proponer mejoras a la organización interna de las redes en el territorio.

A consecuencia de esta mirada a algunos de los factores representados en el Mapa sistémico del SLEP Huasco, y tomando en consideración lo discutido en el Taller 2 de validación con los tres profesionales de la UATP, es posible considerar que el punto clave de apalancamiento para asegurar la conformación y gestión exitosa de redes en este territorio tiene que ver con el uso de instrumentos de planificación estratégica a dos niveles: SLEP y establecimientos. Esta planificación se alimentaría de aspectos estructurales (cultura favorable, motivación por el trabajo en red) y técnicos (diagnóstico, visión alineada, desarrollo de capacidades). En la medida que se pueda incorporar el trabajo en red en estos dos niveles de planificación, es posible mitigar aspectos como la escases de recursos, los problemas asociados a dispersión geográfica, e inclusive entregar un sustento para negociar y acordar el involucramiento del DEPROV y el SLEP en las redes. Asimismo, dicha planificación estratégica también podría vincularse con un desarrollo de capacidades para conducir el trabajo de la red, así como también para poder llevar adelante procesos de monitoreo y evaluación que ayuden a consolidar los logros alcanzados.

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 y monitoreo
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 Huasco

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 Huasco, 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 Mejoramiento Sistémico. C) Pertinencia territorial D) Mejoramiento continuo y monitoreo. E) Calidad y equidad. F) Condiciones para la gobernanza.

A) Foco en lo socioeducativo

Las redes educativas no pueden perder de vista que el principal mandato del Sistema de Educación Pública es el “pleno desarrollo de los estudiantes, de acuerdo a sus necesidades y características” (Ley 21.040, art. 2), por lo que el fin de esta orientación es

incentivar que el SLEP Huasco vele por el bienestar y el desarrollo de toda la comunidad en la que está inserto el estudiante. Desde este punto de vista, en el territorio del Servicio Local se vuelve relevante rescatar las relaciones previamente conformadas entre los establecimientos educativos y organizaciones socioeducativas, como Chile Crece Contigo, Centros de Salud, y otros actores del sistema escolar (JUNJI, Sistema de Aseguramiento, universidades, etc.)

Asimismo, es relevante considerar la articulación con los municipios, que concentran y ofrecen una serie de servicios sociales y de infraestructura que facilitarían el abordaje de problemáticas complementarias a los desafíos educativos.

Históricamente, la relación con estas instituciones ha sido especialmente relevante en el caso de los jardines infantiles, quienes tienen una historia de articulación transversal con organizaciones para el apoyo a la infancia temprana, y las escuelas rurales, que tradicionalmente se han constituido en espacios de encuentro entre la comunidad y diversas organizaciones socioeducativas.

La evidencia nacional e internacional muestra que este tipo de relaciones de transversalidad entre educación, salud y servicios sociales se puede

potenciar al generar una articulación por medio de las redes educativas territoriales. Sin embargo, para afianzar este vínculo histórico y hacerlo extensivo a otros establecimientos del territorio resulta clave retomar y fortalecer algunos de estos vínculos de manera formal entre el Servicio Local y estas organizaciones socioeducativas a través de convenios o acuerdos.



B) Foco en el Mejoramiento Sistemico

La estrategia de trabajo en red ofrece al sistema educacional del territorio del SLEP Huasco una alternativa para repensar el mejoramiento educativo más allá del cumplimiento de estándares exclusivamente académicos por parte de cada establecimiento de forma individual. Las redes son una estrategia de apoyo a la mejora que facilita superar la lógica de rendición de cuentas individual, promoviendo la colaboración y co-responsabilidad entre escuelas y liceos. Asimismo, desde una perspectiva de mejoramiento sistémico, las redes escolares facilitarían el desarrollo de capacidades en distintos niveles y actores del sistema educativo, aprovechando las capacidades y la motivación ya presentes en el territorio para desarrollar iniciativas en conjunto entre profesionales y establecimientos.

Desde esta orientación, se invita al SLEP Huasco a identificar y relevar las capacidades profesionales y de liderazgo en distintas redes, donde no siempre han tenido un rol protagónico los directivos escolares, sino sobre todo los profesores que conforman y lideran redes temáticas en el territorio.

C) Calidad y Equidad

En este territorio, es fundamental dar cuenta de un proceso de cambio a través de redes educativas que apuntan a un mejoramiento de la calidad y equidad de la educación más allá de los muros de cada establecimiento en particular, y preocupándose por los desafíos educativos a nivel de territorio. Un ejemplo de cómo se lleva adelante esta orientación es el trabajo que realiza la red de Inglés en el territorio, la que releva el desarrollo profesional de sus miembros como estrategia de fortalecimiento de capacidades a nivel territorial. Asimismo, la red de liceos técnico profesionales también han desarrollado acciones conjuntas, como la iniciativa de liceos móviles, que tiene por propósito atender a necesidades educativas territoriales y vincular lo que sucede en la red con los establecimientos.

Por último, y para lograr esta visión de mejoramiento sistémico a nivel territorial, el Servicio Local debe promover que, a través del trabajo en redes, se afiance el compromiso por colaborar y trabajar en conjunto sin olvidar la importancia de llevar un monitoreo y evaluación constante que ayude a evidenciar la influencia que tiene el trabajo en red en lo que sucede en los establecimientos y sus aulas, y viceversa (ver orientación Mejoramiento Continuo y Monitoreo).

D) Pertinencia Territorial

Un desafío de este Servicio Local será dar continuidad y articular redes educativas bajo la tutela del SLEP, aprovechando las capacidades y relaciones ya desarrolladas por redes que existen en el territorio y que han sido tradicionalmente convocadas y lideradas por la DEPROV, asegurando que los participantes perciban una continuidad en el trabajo que han desarrollado en años anteriores. En este sentido, la pertinencia territorial tiene que ver con características propias de la realidad socio-cultural de los establecimientos del Servicio Local, donde destaca la alta concentración de escuelas rurales y la dispersión geográfica de los establecimientos.



Las redes ya existentes rescatan, en cierto modo, esta realidad socio-cultural. Sin embargo, mucha más se puede hacer de parte del SLEP Huasco para fortalecer estos aspectos y asegurar que el trabajo que las redes realicen efectivamente responda a los desafíos de distintas zonas dentro de su territorio.

Por otra parte, es relevante que el Servicio Local se preocupe por promover y potenciar la articulación de la acción de sus redes educativas con las necesidades propias de las distintas zonas del territorio. Para ello, el Servicio puede aprovechar la potencialidad de las redes dispersas en su territorio para dar respuesta a necesidades locales. De este modo, el SLEP Huasco puede hacerse cargo de aspectos estructurales del territorio, como la dispersión geográfica entre sus establecimientos y limitadas vías de transporte y comunicación entre ellas.

E) Mejoramiento continuo y monitoreo

La orientación a la mejora se refleja en la realización de ciclos constantes de indagación, donde se establecen prácticas institucionalizadas que contribuyen a la 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, es decir, que esta permita el desarrollo de aprendizaje de sus estudiantes.

Para el SLEP Huasco, el desafío desde la perspectiva del mejoramiento continuo y monitoreo es, por una parte, dotar a las redes educativas de una metodología de trabajo que facilite un trabajo que vaya más allá del intercambio de experiencias y se oriente al desarrollo de proyectos conjuntos, con el apoyo de los profesionales del Servicio y que articule a otros actores relevantes (ver orientación Foco en lo socioeducativo).

Por otra parte, esta orientación también pone énfasis en la necesidad de generar sistemas que entreguen evidencia del avance y logro de los objetivos y metas que se han propuesto las redes. Para ello, resulta fundamental abordar la necesidad de monitorear el funcionamiento de las redes escolares, sobre todo en relación al valor que estas pueden estar generando en los establecimientos educativos y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Desde la perspectiva de directivos y docentes, no se ha tenido evidencia consistente al respecto. Por lo mismo, el SLEP Huasco debiese elaborar junto con los actores de las redes educativas del territorio un sistema que permita guiar el mejoramiento continuo y monitoreo a través de generación de datos e información que complemente el desarrollo de proyectos conjuntos en base a procesos de indagación. De este modo, es posible asegurar que las redes escolares tendrán un impacto en sus establecimiento y el aprendizaje de los estudiantes.

F) Condiciones para la gobernanza

El Servicio Local de Huasco es una institución reciente, tiene pocos meses de funcionamiento, pero es evidente la expectativa que este Servicio pronto asegure condiciones de funcionamiento para las redes educativas: coordinación de horarios, disponibilidad de personal, idoneidad de quienes asisten como quienes coordinan las reuniones de red, y facilitar los tiempos y recursos para que los equipos directivos y profesores de diferentes establecimientos puedan realizar un trabajo en red. Desde esta orientación, entonces, se releva la importancia que tiene el nivel intermedio a la hora de generar las condiciones mínimas que faciliten la gobernanza y el buen funcionamiento de las redes.

Si bien algunas de estas condiciones pueden requerir una mayor inversión de recursos materiales, financieros y profesionales, la demanda más específica es contar con una coordinación clara y oportuna que pueda facilitar el trabajo en red.

Asimismo, esta coordinación requiere el desarrollo de una estrategia de acompañamiento de parte del SLEP Huasco a las redes que les ayude a progresar sostenidamente a mayores niveles de autonomía y responsabilización por el funcionamiento y efectividad de su acción.

Por ejemplo, desde la perspectiva del acompañamiento, algunas redes con una trayectoria histórica más corta en el territorio podrían requerir mayor guía y orientación explícita de parte del Servicio Local para desarrollar una conversación y diálogo sobre problemas educativos de alta complejidad. Por otra parte, algunas redes que tienen bastante tiempo de funcionamiento pueden necesitar un acompañamiento que las empuje y desafíe a pasar de un modo de trabajo que promueve formas de colaboración muy simples, a involucrarse en acciones cada vez más profundas de colaboración y acción conjunta.

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



Chile
en marcha

