



# Resultados del Estudio: Percepción del Impacto del trabajo en Redes de Mejoramiento Escolar en la gestión de los Equipos Directivos

Sandra Pavez Avendaño  
Álvaro Abarzúa Morales  
Coordinación Nacional de Apoyo a la mejora educativa  
División de Educación General  
Diciembre de 2017



## AGENDA

---

1. CONTEXTO REFORMA EDUCACIONAL EN MARCHA
2. DESPLIEGUE DEL TRABAJO EN REDES DE MEJORAMIENTO ESCOLAR
3. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO
4. PRINCIPALES RESULTADOS
5. CONCLUSIONES
6. DESAFÍOS PARA LA PROYECCIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LAS RME 2018





## CONTEXTO REFORMA EDUCACIONAL EN MARCHA

La Reforma estructural (marcos normativos) debe ir acompañada de procesos de cambio a nivel de las comunidades educativas:

Fortalecer la confianza y la colaboración entre los distintos líderes.



Las escuelas y liceos que se transforman, requieren líderes educativos que aprenden en contextos inclusivos y de colaboración.





## Situar a los establecimientos educacionales como centro del mejoramiento, requiere:

---

1. Promover una cultura colaborativa, rompiendo con el paradigma de la competencia y el aislamiento, a fin de fortalecer el desarrollo del capital social.
2. Promover procesos de acompañamiento institucional con enfoque sistémico, colaborativo y territorial.
3. Democratizar la toma de decisiones, dotando de mayor autonomía pedagógica y de gestión a los establecimientos educacionales.
4. Instituciones capaces de implementar procesos de mejoramiento constante en pos de la calidad educativa.
5. Contar con equipos directivos líderes, capaces de motivar y coordinar la labor de toda la comunidad educativa.





---

# DESPLIEGUE DEL TRABAJO EN REDES DE MEJORAMIENTO ESCOLAR (2015-2017)

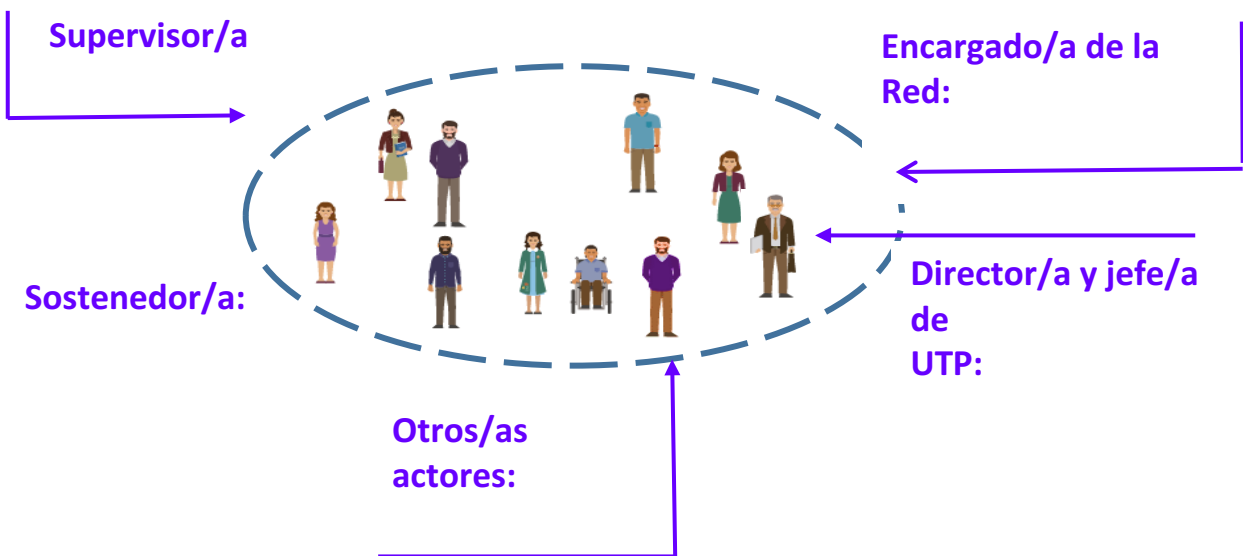




# Organización y propósitos de las RME en el marco de la Política más amplia de apoyo y acompañamiento MINISTERIAL

## CONSTITUCIÓN DE LAS REDES:

### Actores convocados



Ampliar la cobertura de trabajo Mineduc a establecimientos educacionales del país

Las Redes forman parte de una estrategia para el mejoramiento, que se instalan con un doble propósito:

Generar espacios de trabajo que promuevan el mejoramiento continuo de los establecimientos educacionales a través de un vínculo permanente y directo con los directores y jefes técnicos de los establecimientos educacionales.

# Principios de las redes de mejoramiento escolar



## COLABORACIÓN

Intercambio de prácticas y experiencias, para el aprendizaje colectivo.

## FINALIDAD

Objetivos compartidos, orientados al mejoramiento de los aprendizajes.

Requieren y, a la vez, desarrollan

## PROYECCIÓN

Nuevas experiencias, conocimientos y acciones a partir del intercambio y la interacción.

- Consideración del contexto
- Mirada situada en el territorio específico
- Enfoque sistémico
- Foco en el núcleo pedagógico

Refuerzan y fortalecen

- Valoración de los saberes y de las culturas diversas
- Convivencia en, desde y para la diversidad
- Pensamiento reflexivo sobre la acción
- Aprendizaje basado en el intercambio de experiencias
- Refuerzo y desarrollo del liderazgo pedagógico
- Desarrollo de comunidades de aprendizaje

Son condición para





## Antecedentes del Estudio

---

- El contexto de Reforma Educativa **promueve el mejoramiento continuo de los establecimientos** educacionales a través del vínculo directo y sistemático con los directivos y sostenedores. Para avanzar en esto se impulsan las redes de mejoramiento escolar como una estrategia que puede favorecer **una cultura colaborativa y el desarrollo de capacidades de sus participantes.**

Trascurridos tres años de la instalación de las redes lo que abarca más de cuatro mil escuelas y liceos, distribuidos en 490 redes que a partir de las orientaciones del Ministerio el 2015 al 2017, han ido adecuando y ajustando los aspectos organizacionales como técnicos con resultados de desarrollo **heterogéneos**. Se hace necesario contar con una primera aproximación respecto del aporte de la estrategia al mejoramiento de la gestión escolar desde la percepción de sus participantes.

El estudio busca levantar información sobre la percepción de los eventuales aportes que la estrategia de REDES esté propiciando.







## El estudio: La Interrogante y objetivos

### Interrogante del Estudio

¿Qué percepción tienen los participantes de las Redes de Mejoramiento Escolar sobre el impacto del trabajo en red en su gestión directiva?

### Objetivo General

Identificar la percepción del impacto de la participación en las RME, desde la perspectiva de los actores involucrados, en el mejoramiento de la gestión escolar en sus establecimientos educativos.

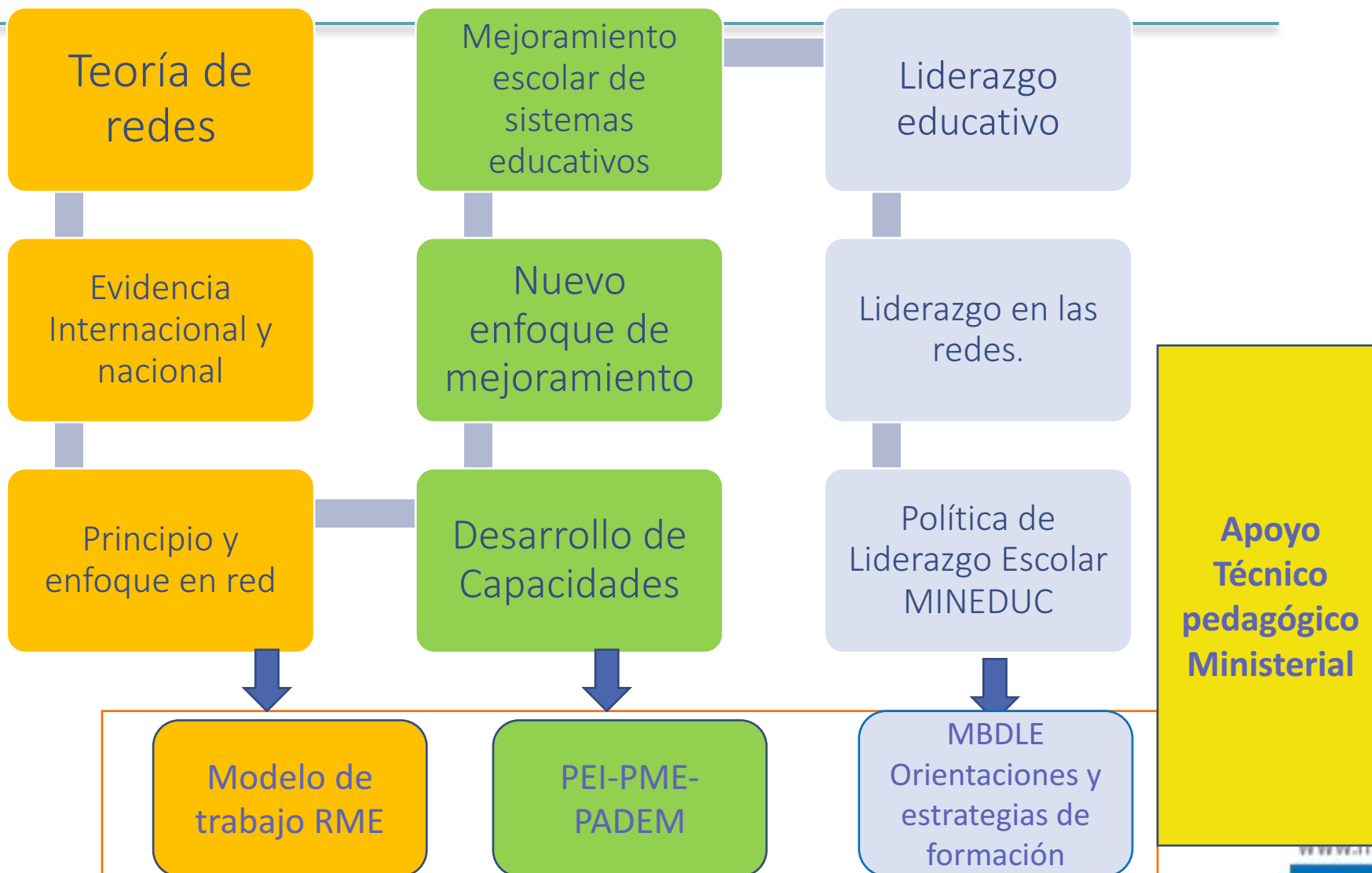
### Objetivos Específicos:

- Indagar en la opinión que tienen los participantes de la red de mejoramiento escolar sobre el sentido de esta estrategia de trabajo.
- Determinar la percepción que tienen los miembros de la red sobre el impacto de participar en esta estrategia en su gestión directiva.
- Caracterizar el valor que le asignan los participantes de la red al trabajo que realizan a través de esta estrategia de trabajo.





## Marco teórico: Principios de la Reforma





# Metodología del Estudio y muestra

---

## Unidad de observación:

a) Profesionales de la supervisión    b) Encargados de RME    c) Participantes de las RME.

**Técnica Cuantitativa:** Dirigida a Supervisoras/es y de Encargados RME, mediante una encuesta estandarizada vía **online** que consideró las dimensiones del modelo de gestión educativa.

**Técnica cualitativa:** Se desarrollaron **grupos focales** analizando los siguientes aspectos:

- Sentido de la red para los equipos directivos
- Percepción de impacto en la gestión escolar de los equipos directivos
- Valoración a futuro respecto a las RME

## Técnica cuantitativa

- Total de supervisores en RED: 591
- Muestra obtenida: 380 / muestra esperada: 233 (95% NC)
  
- Total encargados de Red nivel país: 481
- Muestra obtenida: 216 / muestra esperada: 214 (95% NC)

## Técnica cualitativa:

- Redes convocadas: 232
- Participantes Focus: 482
- 50% del universo total de RME en todas las regiones del país.





## Alcances del estudio

---

EL ESTUDIO NO PRETENDE MEDIR IMPACTO YA QUE PARA ELLO SE REQUIERE UN ANÁLISIS LONGITUDINAL DE MAYOR ALCANCE (INTERANUAL).

BUSCA INDAGAR EN LA PERCEPCION DE IMPACTO O APORTE DE LA ESTRATEGIA RME AL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

ENTREGAR RESULTADOS QUE PERMITAN INSUMAR A FUTURAS INVESTIGACIONES QUE INDAGUEN CÓMO EL MODELO DE RME ESTARÍA APORTANDO A LA GESTIÓN ESCOLAR EN CHILE.





---

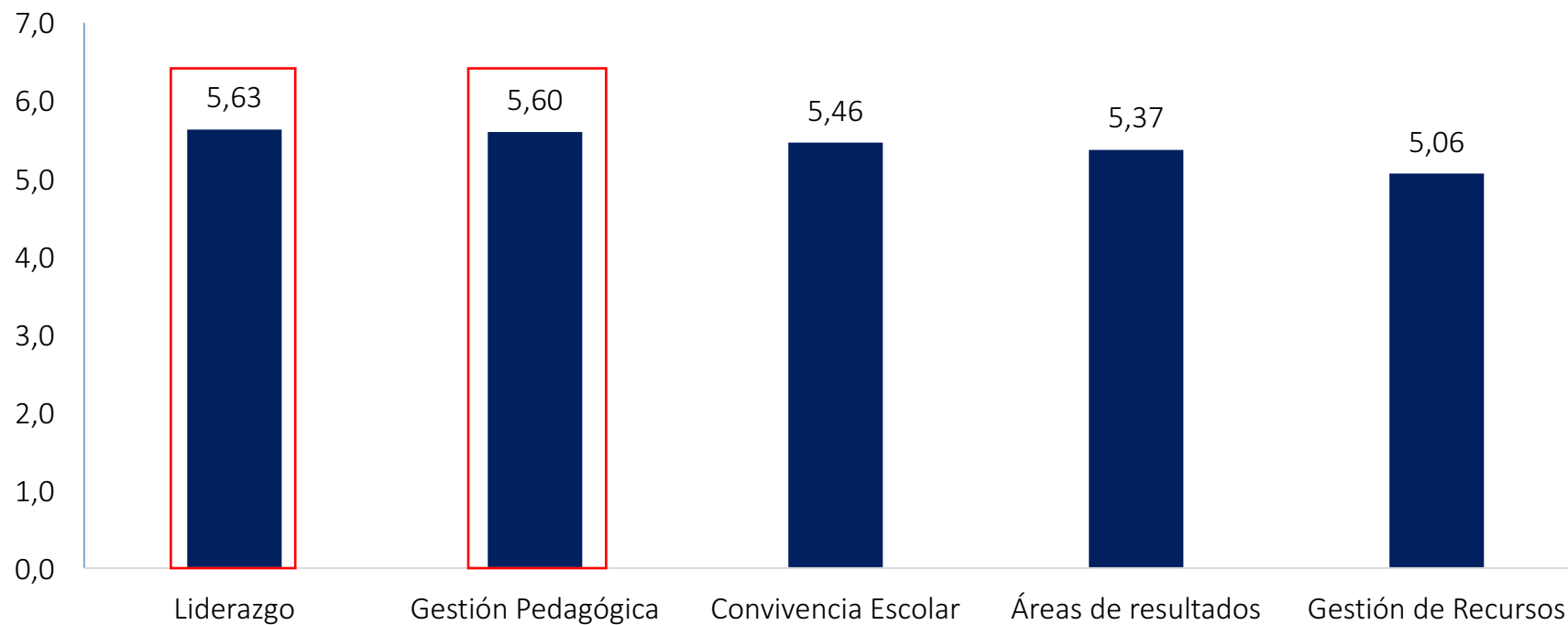
## Principales Hallazgo y Resultados





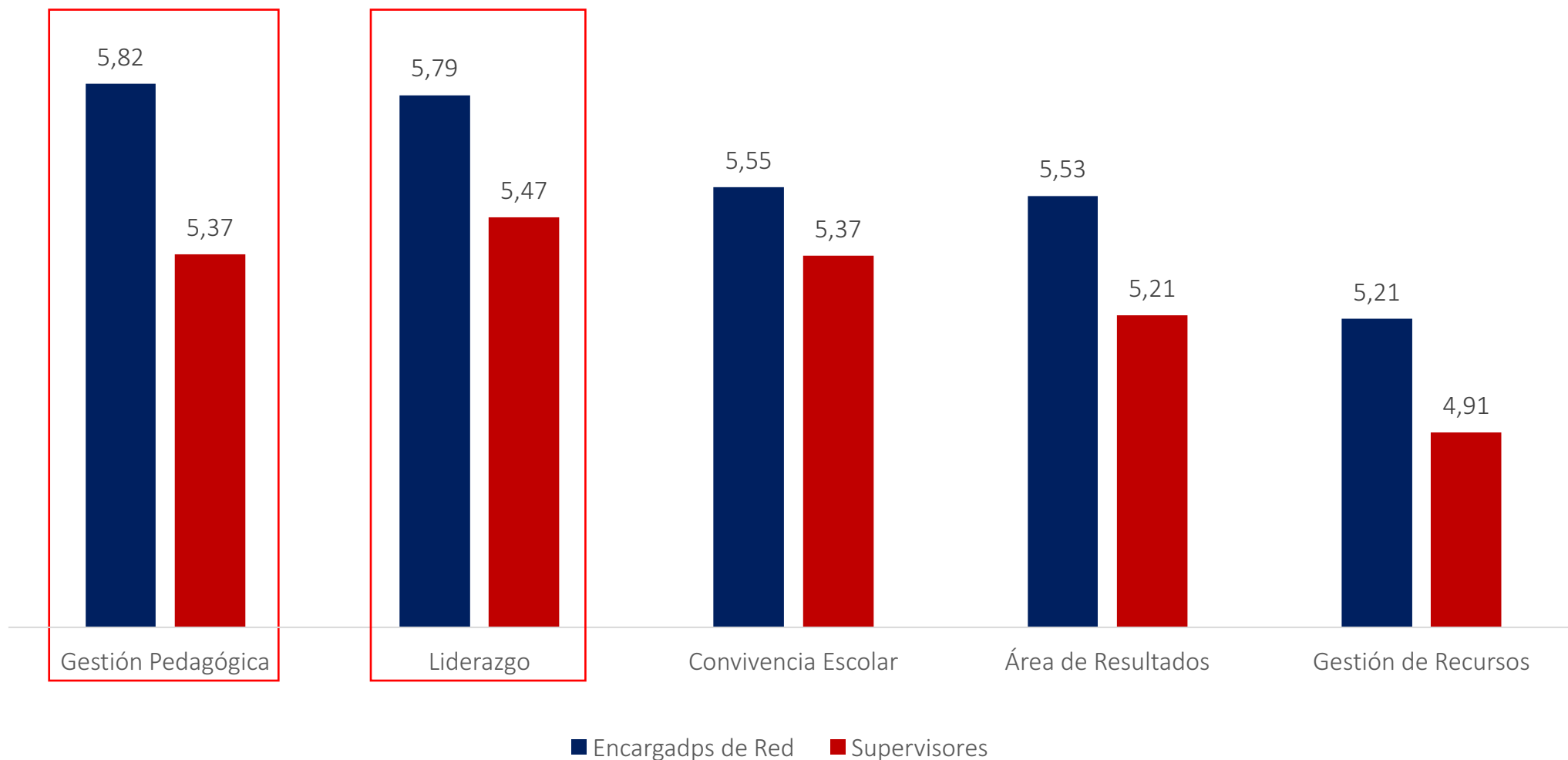
## Resultados del estudio: Metodología cuantitativa

### Promedio global por dimensión consultada



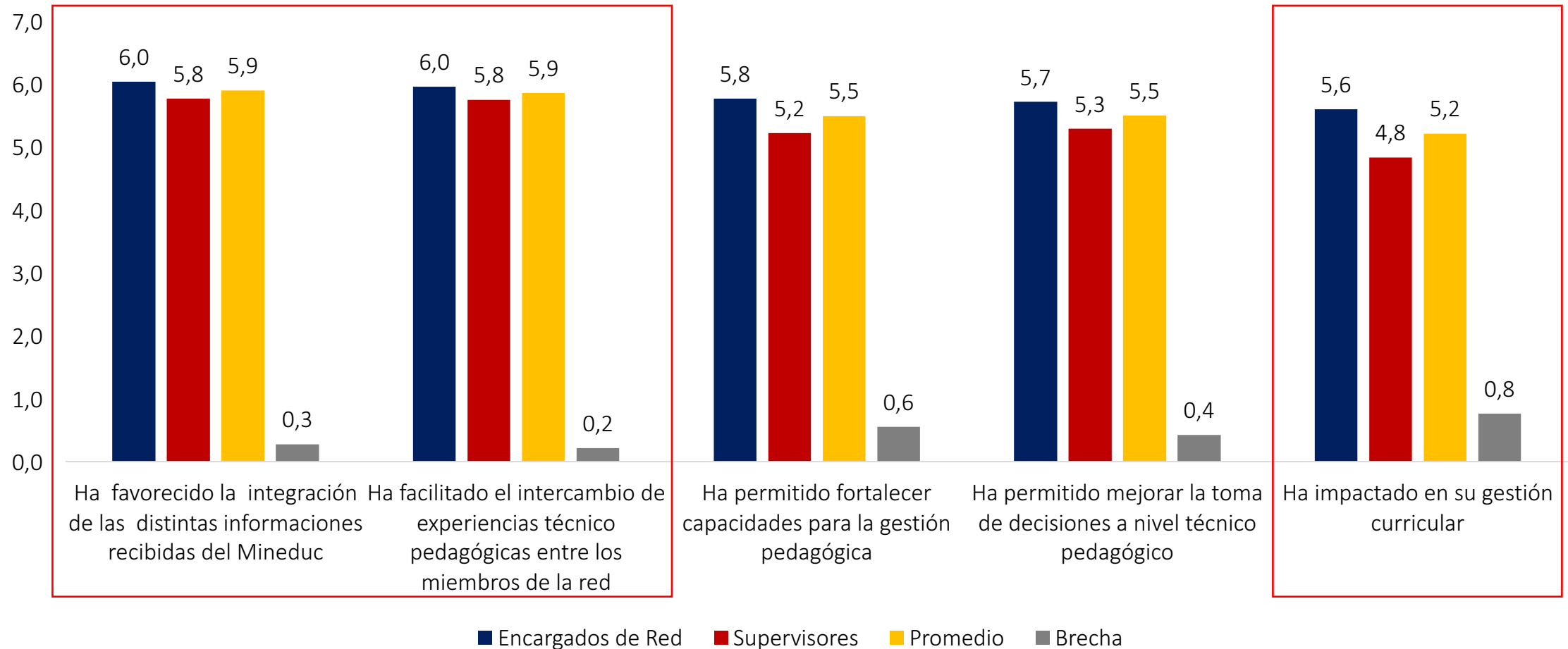


## Diferencias por actor de las RME (Encargados de Red / Supervisores)





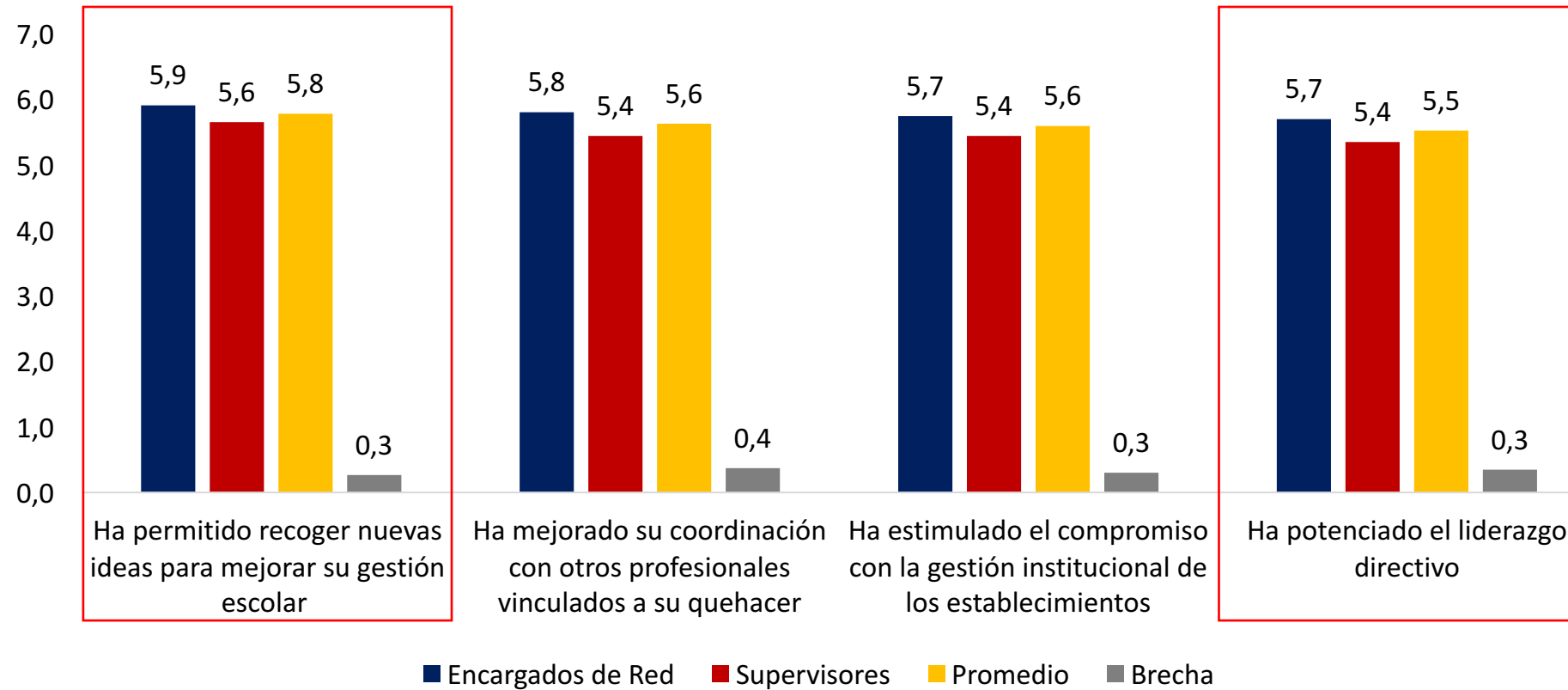
## Aspectos evaluados como aporte a la Gestión Pedagógica desde las RME (Encargados de Red / Supervisores)







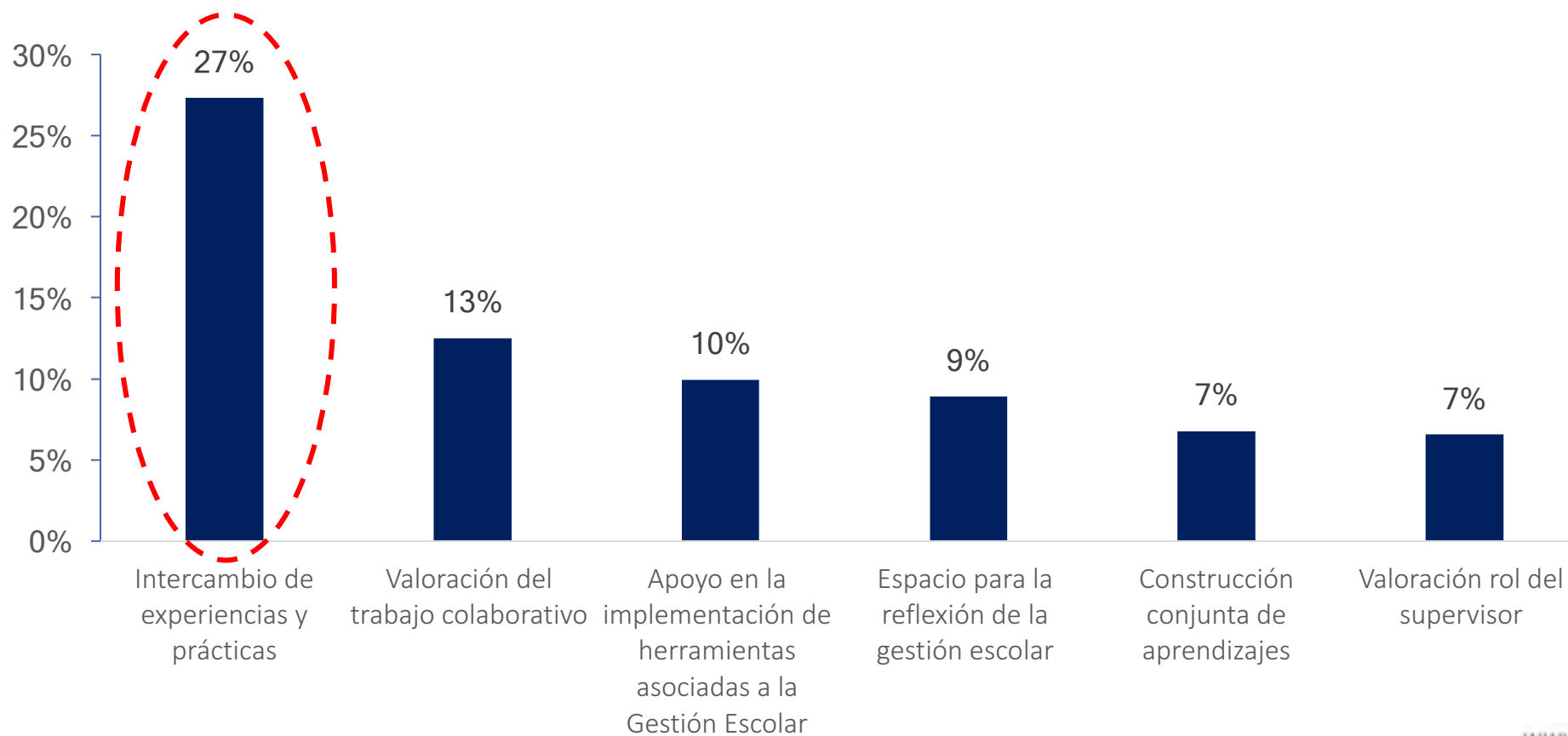
## Aspectos Evaluados como aporte al Liderazgo Directivo desde las RME (Encargados de Red / Supervisores)



# Resultados del estudio: Metodología cualitativa



## Sentidos más significativos sobre pertenecer a una red de mejoramiento





## Sentido otorgado a la RME (Primer objetivo específico)

---

### Macro Zona Norte (XV a V Región)

- Se orienta a un proceso personal y colectivo
- Reconocimiento de sus capacidades directivas
- Incorporación de nuevos canales de comunicación

### Macro Zona Centro (RM a VIII Región)

- Espacio para el intercambio de experiencias
- Rol de enlace Supervisores Mineduc
- Vinculación con niveles intermedios

### Macro zona Sur (IX a XII)

- Intercambio de experiencias exitosas y reflexión sobre prácticas directivas
- Establecer confianzas con reconocimiento y valoración de los saberes
- Planificación del trabajo en red
- Remirar estrategias de desarrollo profesional

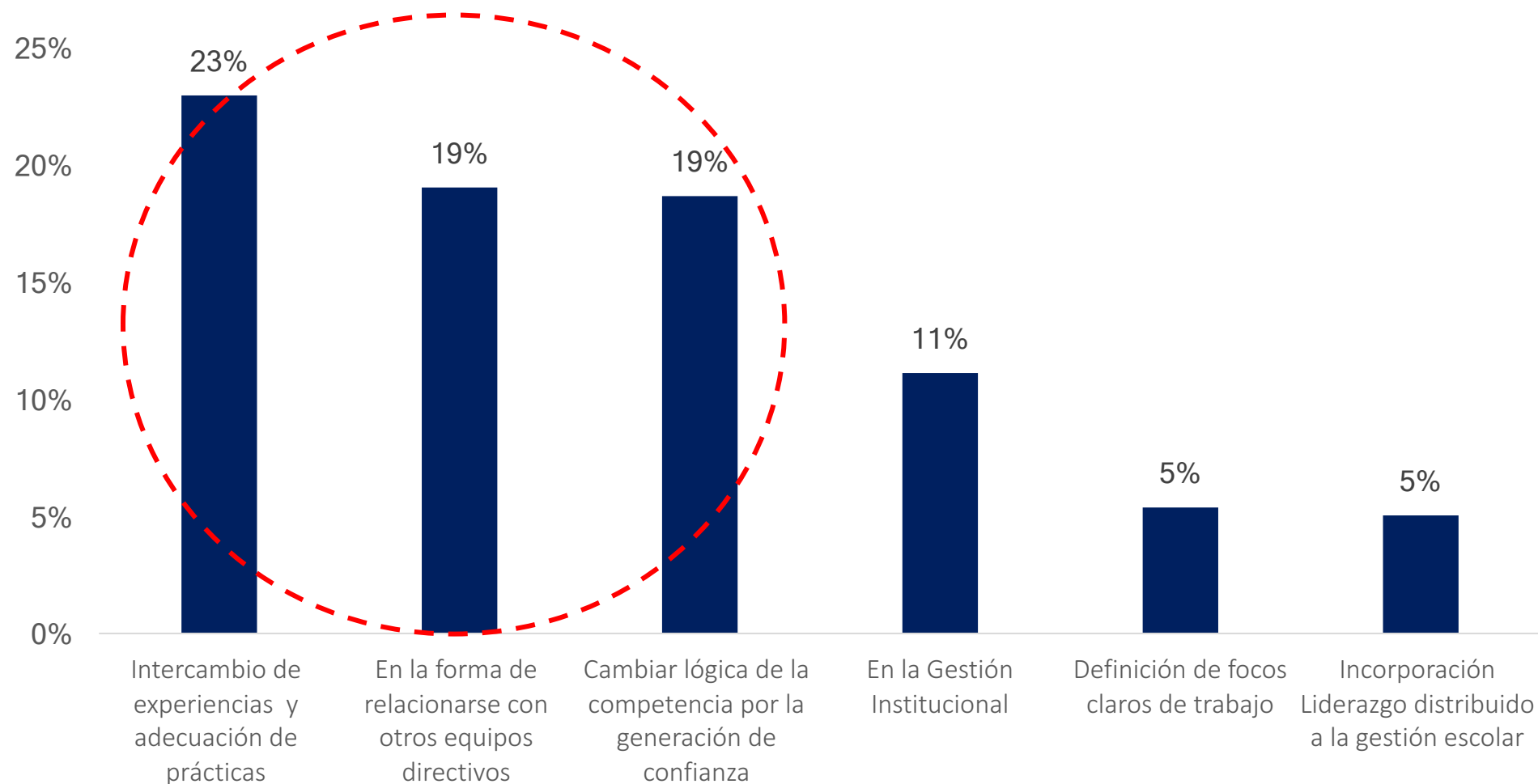
**Idea Fuerza:** “El principal impacto es el sentido de apropiación de la red, mostrando experiencias exitosas y errores para el aprendizaje. El intercambio de información, el impacto en lo pedagógico” (VII región)





# Resultados del estudio: Metodología cualitativa

## Percepción de impacto del trabajo en red en la gestión escolar





# Percepción del aporte y/o impacto de la red a la gestión escolar (segundo objetivo específico)

## Macro zona Norte

- Se vincula con la gestión escolar interna reflexionando de una forma simple: ¿Qué hacer? y ¿Cómo llevarlo a la práctica?
- A los directores más noveles, sus pares han compartido “saberes” sobre cómo hacer las cosas.
- Se percibe una maduración al ampliar campos de reflexión en pos del mejoramiento continuo
- En redes más desarrolladas, se comparten proyectos de trabajo de cada establecimientos con sus particularidades (IV región)

## Macrozona Centro

- El intercambio de experiencias con foco en lo pedagógico
- Articulación del trabajo directivo
- Las RME como espacio de anticipación al escenario de los servicios locales

## Macro zona Sur

- Apoyo a la mejora de procesos, el manejo y análisis de la información
- Establecer estrategias de vinculación con la comunidad (liderazgo distribuido)
- Apoyo para la formulación y propuestas PME, PEI y estrategias de seguimiento,
- Mejorar la interpretación de la documentación emanada por Mineduc

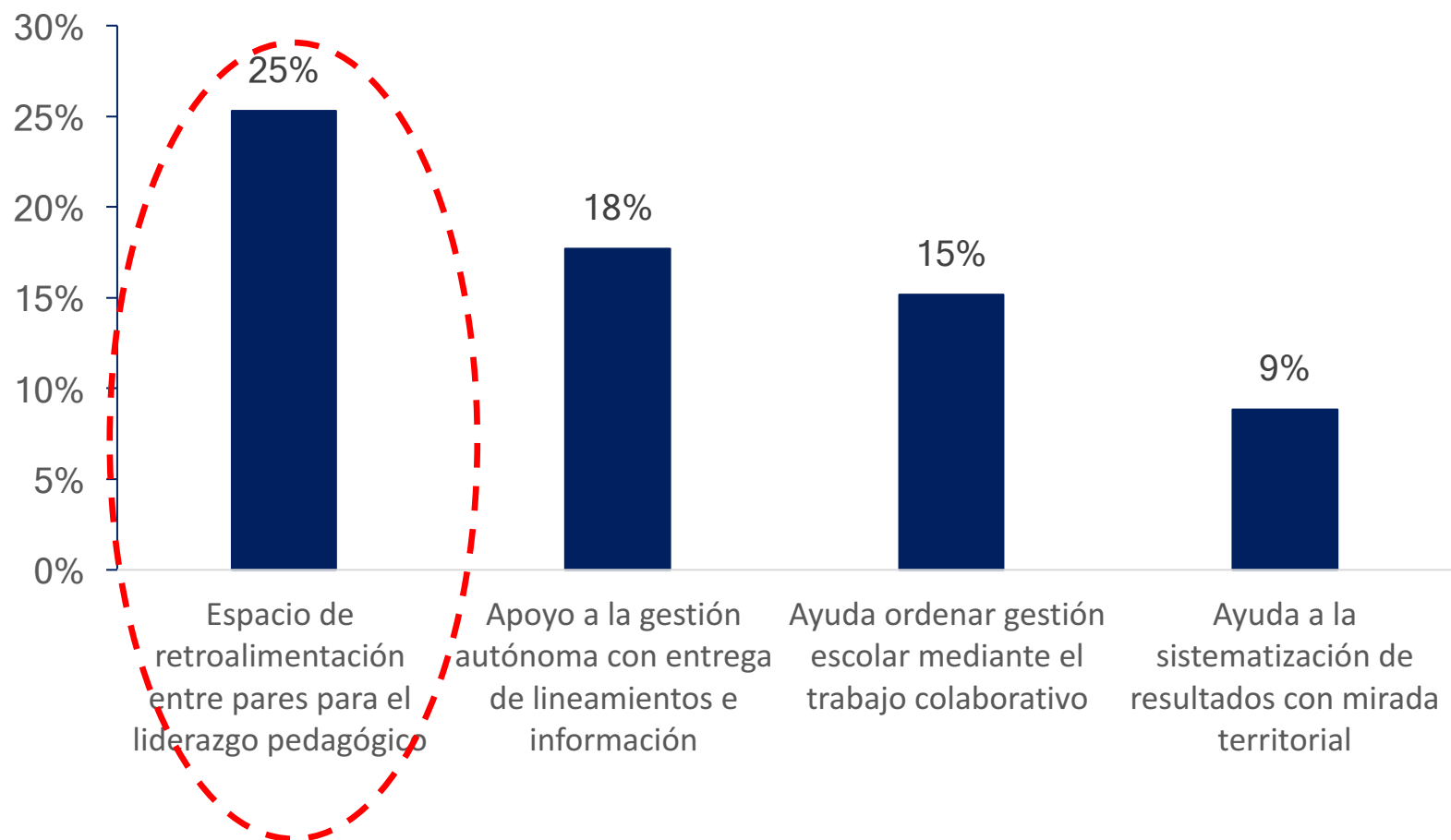
*Idea Fuerza: “El principal impacto es el sentido de apropiación de la red, mostrando experiencias exitosas y errores para el aprendizaje” (VII región)*





# Resultados del estudio: Metodología cualitativa

## Valor de proyección de la modalidad del trabajo en red





## Valor de proyección a futuro otorgado a la RED (tercer objetivo específico)

### Macro zona Norte

- Establecer lazos reconociendo la diversidad de experiencias pedagógicas
- Vínculos de confianza tienen consecuencias en actitudes para el intercambio verdadero de experiencias al mostrar “lo bueno, los errores y también el cómo hacerlo”.
- Espacio de “aprendizaje situado” que fortalece las capacidades directivas, superando el trabajo aislado por un trabajo de apoyo entre pares

### Macro zona Centro

- Espacio de escucha activa
- Espacio para la visión territorial de la gestión escolar

### Macro zona Sur

- Mantener la red para mejorar el quehacer de las escuelas a través del intercambio de experiencias
- Siga siendo un espacio de apoyo para los equipos directivos

*Idea Fuerza: “El valor es la autonomía, nos han dado el poder de ser autónomos dentro de lo que queremos trabajar en la red, visualizar qué problemáticas tenemos y qué preparar, aquí el colegio tiene un experiencia exitosa como dice la colega, prepara el tema y al otro día nos enriquece a toda la comunidad, yo creo que esa autonomía que nos ha ido dando la red, no debería perderse porque ya tenemos un lineamiento de trabajo” (VIII región)*





## Síntesis de Resultados a nivel Nacional (Análisis Cuantitativo + Cualitativo)

Aspectos Cuantitativos	Gestión del Liderazgo	Gestión Pedagógica
Mayores aportes Percibidos	Ha permitido recoger nuevas ideas para mejorar su gestión escolar	Ha favorecido la integración de las distintas informaciones recibidas del Mineduc
Mayores brechas percibidas sobre el aporte de la red a la Gestión	Ha potenciado el Liderazgo directivo	Ha impactado en la gestión curricular
Regularidad: Los Encargados de Red tienden a evaluar de mejor forma respecto a los Supervisores Mineduc		

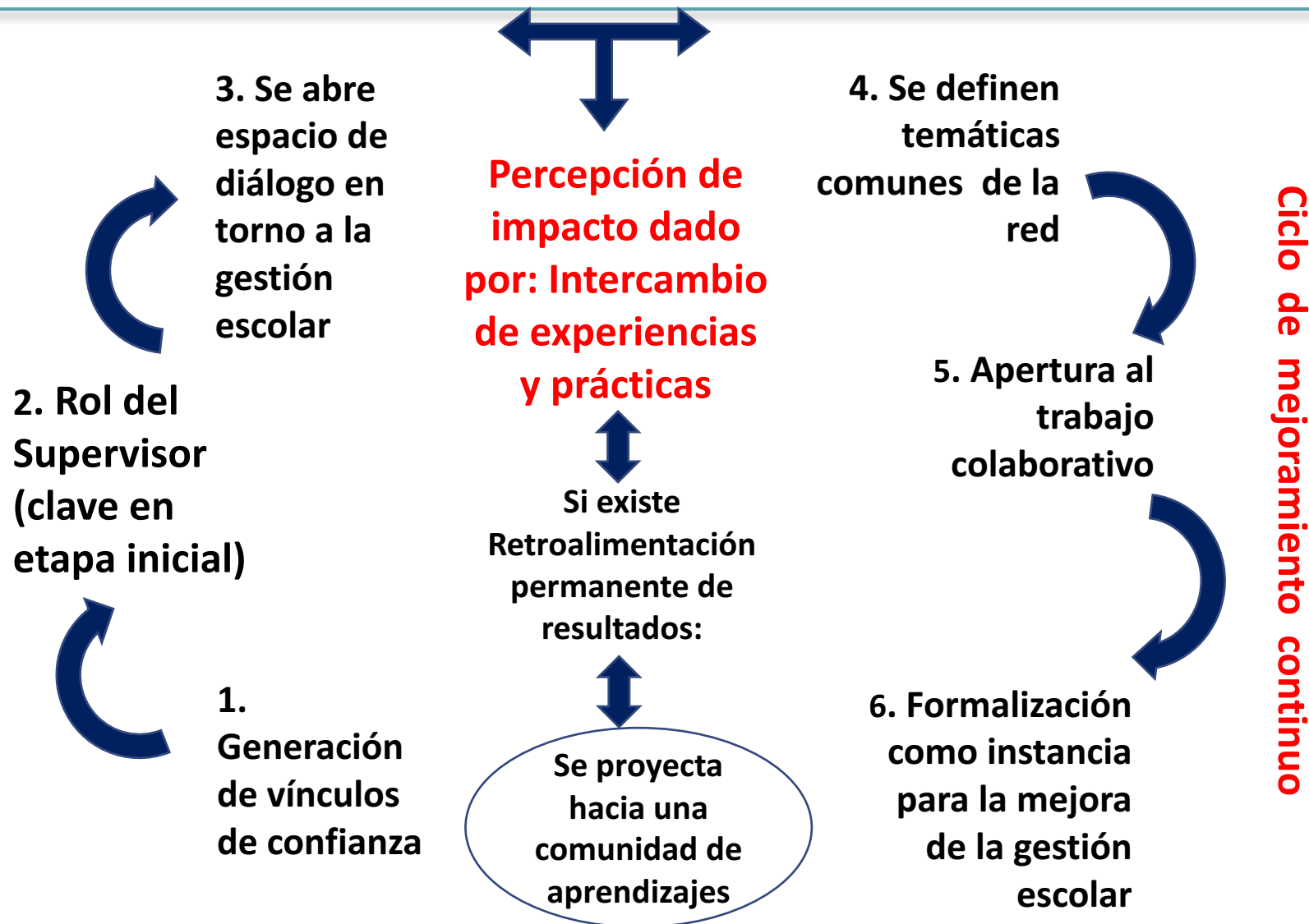
Aspectos Cualitativos	Sentido otorgado a la RME	Percepción de aporte y/o impacto de la red a la gestión escolar	Valor de proyección a futuro otorgado a la RED
Mayores aportes Percibidos	<p>Espacio de reconocimiento y desarrollo de sus capacidades directivas</p> <p>Orientado a un proceso personal y colectivo</p> <p>Espacio de apropiación de la red (mirada territorial)</p>	<p>Permite el intercambio de experiencias con foco en lo pedagógico (trabajo colaborativo)</p> <p>Aporta al trabajo conjunto sobre programas ministeriales e instrumentos de la gestión escolar</p> <p>Se construye desde la reflexión sobre el qué hacer y cómo desarrollarlo en su realidad particular</p>	<p>Espacio para el aprendizaje "situado"</p> <p>La red como un espacio para el intercambio de experiencias y el fortalecimiento a los equipos directivos</p>





# Frente a la pregunta del estudio: ¿Qué percepción tienen los participantes de las Redes de Mejoramiento Escolar sobre el impacto del trabajo en red en su gestión directiva?

## DIMENSIONES RELEVADAS DESDE LOS PARTICIPANTES



# Desafíos para proyección de los Principios de las RME 2018



## Finalidad

- Fortalecer la creación de sentido manteniendo el equilibrio entre los objetivos y los elementos emergentes propios de la dinámica del contexto.
- Establecer Objetivos a corto y mediano plazo incorporando el seguimiento y evaluación de los resultados.
- Definir y fortalecer el campo de acción de los encargados de la red como rol de enlace.

## Colaboración

- Intercambio de prácticas y experiencias pedagógicas y de Gestión ampliando la participación a otros actores a la red de manera específica.
- Incorporar la retroalimentación permanente entre los participantes de la red con foco en el mejoramiento escolar de sus establecimientos.
- Fortalecer el nivel de conexión de la red: Reciprocidad, cooperación, interrelación, solidaridad.

## Proyección

- Fortalecer en los participantes de las RED de manera Creciente la APROPIACIÓN de la RED como un sistema abierto, dinámico de acuerdo a su contexto.
- Vincular las acciones y estrategias de la RED con el mejoramiento de la propia RED escuela/liceo.
- Remirar y definir desde la Política de apoyo y acompañamiento “el rol Ministerial en la RED.
- Definir posibilidades y estrategias para vincular a los sostenedores en las redes a través de la Gestión para comenzar a generar algún nivel de impacto a escala mayor.



# Resultados del Estudio: Percepción del Impacto del trabajo en Redes de Mejoramiento Escolar en la gestión de los Equipos Directivos

Sandra Pavez Avendaño  
Álvaro Abarzúa Morales  
Coordinación de Apoyo a la mejora educativa  
División de Educación General  
Diciembre de 2017