



Red de
Escuelas
Líderes

CENTROS ESCOLARES QUE TRABAJAN EN RED

EXPERIENCIA Y APRENDIZAJES DE LA RED DE ESCUELAS LÍDERES

2021

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1. EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO EN RED 2

2. ESTABLECIMIENTOS QUE APRENDEN JUNTOS 5

3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE REDES
Y PROCESOS ESCOLARES 7

4. HERRAMIENTAS PARA ABORDAR PROBLEMAS
PARA LA MEJORA EN RED 10

5. CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES 14

INTRODUCCIÓN

Por segundo año consecutivo, nuestros establecimientos educacionales y el sistema educativo en general se han visto enfrentados a las consecuencias de la emergencia sanitaria global, desafiando transversalmente la labor de las comunidades escolares del país y muy especialmente el bienestar y los aprendizajes de nuestros párvulos, niñas, niños y jóvenes.

Si en 2020 fue complejo para el sistema adaptarse a las condiciones de distanciamiento —esto es, la totalidad de las actividades de coordinación, gestión y docencia a través de aulas virtuales, videoconferencias y material físico—, en 2021 el desafío fue la consolidación de esos aprendizajes e, impulsado por una exitosa campaña de vacunación, una suerte de “reconversión” a lo presencial que, aunque voluntaria para las familias, marcó el segundo semestre con la puesta en marcha de rigurosas medidas sanitarias y esquemas híbridos de aprendizaje.

Desde la política pública, la flexibilización de instrumentos de gestión, la extensión del currículum priorizado, el reemplazo de la evaluación SIMCE por instrumentos diagnósticos y la posibilidad de suspender la evaluación docente dieron un mayor respiro a las comunidades en este período de transición. El tercer sector, por su parte, aportó al ámbito público una oferta nunca antes vista de charlas virtuales gratuitas, material educativo digital, emisiones de radio y televisión y programas de formación centrados en aspectos críticos de la pandemia.

Visto en perspectiva, y “mirando el vaso medio lleno”, estos años nos han ofrecido una oportunidad extraordinaria para reconocer desafíos comunes, explorar nuevos lenguajes de enseñanza (más situada e integrada curricularmente) y examinar de cerca los

desafíos de nuestro modelo educativo, con un resurgir sin precedentes de instancias de educación socioemocional y la revitalización del rol de la tecnología educativa como herramienta al servicio de los aprendizajes.

En el período que viene será fundamental consolidar los espacios de comunidades de aprendizaje conquistados, no solo al interior de cada establecimiento —mediante una mayor incorporación de las familias en el quehacer educativo y una mayor horizontalidad de liderazgos— sino también entre centros educativos, mediante la introducción de nuevas formas de gestionar las relaciones y los aprendizajes en red.

En las próximas páginas, las y los lectores encontrarán una breve revisión de los principios que inspiraron el trabajo de la Red de Escuelas Líderes en 2021, así como los esfuerzos invertidos y los aprendizajes ganados a partir de un conjunto de interacciones digitales que tuvieron como propósito acompañar a los establecimientos de la red en el contexto de la crisis sanitaria, profundizando las relaciones entre sus miembros, facilitando el intercambio de conocimientos críticos y propiciando el uso de herramientas de gestión de procesos colaborativos de solución.

Por último, queremos valorar y agradecer la generosidad de las escuelas y liceos de la red que participaron de este proceso, en un contexto claramente desafiado, y reconocemos la centralidad y el protagonismo que han tenido en este esfuerzo colectivo.

Fundación Minera Escondida, Fundación Educacional Arauco, Fundación Educacional Oportunidad, El Mercurio y Fundación Chile.

EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO EN RED

Desde que se describió el fenómeno VUCA —acrónimo anglosajón con el que caracterizamos un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo—, se ha aplicado a ámbitos tan diversos como la defensa, la economía, el mundo laboral y las relaciones humanas. Personificada en la crisis sanitaria, esta sociedad líquida, interconectada, sometida a cambios vertiginosos y multicausales se reveló en los últimos años de forma sin precedentes y a escala global. Y nuevos desafíos requieren nuevas respuestas.

Una crisis que empezara al otro lado del mundo ha desafiado a todos los sistemas educativos, haciendo imposible predecir escenarios educativos y acentuando la brecha existente al interior y entre los establecimientos. Del mismo modo, la incertidumbre en torno a la marcha normal del ciclo escolar, las dificultades para llegar a toda la comunidad y la forzosa migración hacia herramientas digitales se convirtió en una curiosa oportunidad para revalorizar la escuela como organización y su labor socioeducativa, así como remirar parte del paradigma educativo.

Con la vuelta a la presencialidad, las herramientas adquiridas están pasando a formar parte de un nuevo ecosistema escolar —tanto por apropiación como por garantía de continuidad del proceso educativo— que combinará con mayor frecuencia lo presencial con plataformas virtuales y encuentros a distancia, tecnologías que si bien estaban disponibles hace años, no contaban con los niveles de penetración necesarios. Las redes escolares son quizás las más beneficiadas con este nuevo esquema, permitiendo multiplicar, diversificar y focalizar estratégicamente las actividades de trabajo en red, en un régimen híbrido.

Desde hace algunos años, las redes escolares y la articulación sistémica se han ido posicionando, a la luz

de la evidencia, como pilares fundamentales del éxito educativo. Podemos decir, entonces, que mientras el liderazgo educativo entrega conducción y propósito compartido y la mejora educativa el norte al que la comunidad escolar quiere transitar, las redes funcionan como tejido conector en ambos ámbitos entre la experiencia de comunidades escolares en contextos diferentes, promoviendo la divulgación de conocimiento de forma generosa y cooperativa.

De mano de la experiencia internacional encontramos modelos tan diversos como las redes socioeducativas de Cataluña, enfocadas en el desarrollo comunitario a nivel territorial; modelos emanados de la ciencia cognitiva y la tecnología informática, como el trabajo impulsado desde la Universidad de California Berkeley; o la revisión entre pares basada en investigación, promovida desde el University College de Londres, que propone estructuras de trabajo interescolar enfocadas, con participación de un número acotado de establecimientos a nivel comunal.

Por su parte, el informe “Teachers as Designers of Learning Environments” (docentes como diseñadores de ambientes de aprendizaje) de la OECD clasifica un conjunto de redes, observadas en el marco del proyecto, en tres tipos:

- **Redes de enfoque pedagógico**, que implementan las mismas innovaciones, definidas por principios pedagógicos comunes; las
- **redes de promoción de la innovación**, que comparten sus pedagogías innovadoras; y las
- **redes de aprendizaje profesional**, enfocadas en entregar desarrollo profesional a establecimientos y docentes.

Latinoamérica cuenta con sus propias experiencias de trabajo en red, siendo una de las pioneras Escuela Nueva, proyecto nacido a fines de los años 70 en Colombia, que introdujo un modelo educativo integral, centrado en las y los estudiantes, con un modelo de acompañamiento que incluye programas de estudios, involucramiento comunitario e instancias de trabajo interescolar.

En Chile, si bien la Red de Escuelas Líderes ha sido una iniciadora en el campo de las redes de innovación, la historia en términos de política educativa se puede remontar a principios de siglo con la creación de la Red de Maestros de Maestros y los microcentros rurales, un espacio de reflexión pedagógica mensual entre escuelas multigrado. Posteriormente, el trabajo de los centros de liderazgo y la Nueva Educación Pública han impulsado el nuevo paradigma de mejora escolar a partir de la producción de conocimiento situado entre profesionales y establecimientos, en una perspectiva sistémica que incluye líderes intermedios y otros actores locales.

CONDICIONES PARA EL LIDERAZGO EN RED

El diseño de las actividades de la red ha tenido presente las condiciones y competencias que favorecen los procesos colaborativos. Michael Fullan, uno de los exponentes más relevantes en liderazgo y cambio educativo de la actualidad, apunta a tres claves de liderazgo para el éxito de las organizaciones educativas: en primer lugar, el ejercicio de un **“liderazgo aprendiz”** y la creación de ambientes colaborativos en los que todos los actores del sistema puedan generar aportes. En segundo lugar, un foco en la **construcción de vínculos**, tanto al interior de los establecimientos como hacia afuera, que permita desplegar una mirada sistémica. Por último, el rol de líderes y lideresas como **agentes de cambio**, entendido como la capacidad de movilizar el aprendizaje de las y los estudiantes.

La acción en red también requiere construir y mantener una cultura y procesos intencionados de vinculación, organización y trabajo colaborativo para una mejora sistémica. En su desarrollo, la Red de Escuelas Líderes

se ha inspirado en cuatro fases de desarrollo que se desprenden del pensamiento sistémico y que se desarrollan de manera constante y paralela:

- a Construir una comunidad y un sentido compartido**, que implica generar espacios de diálogo y participación efectiva, propiciando los vínculos entre sus participantes y valorando la diversidad de actores, posiciones, opiniones e ideas. Estos espacios pueden involucrar actores clave del sistema educativo y más allá del mismo (el ejemplo más claro es quizás el de la educación técnico profesional) y requieren invertir tiempo y desarrollar una cultura.
- b Comprender la situación**: es importante contar con datos agregados que puedan convertirse en conocimiento (dotado de significado para quienes los usan) que permitan comprender y encaminar las dinámicas que se busca desarrollar. El diálogo permanente entre los actores permite observar e indagar en la historia y la trayectoria del colectivo, así como reconocer las capacidades existentes.
- c Construir un compromiso de colaboración**: esto implica la capacidad de identificar el bien mayor o el interés —más que posiciones individuales desde una perspectiva de resolución de conflictos— e identificar los beneficios y contratiempos del cambio, así como crear soluciones que puedan ser prototipadas en el corto y largo plazo como práctica habitual que pase a formar parte de la cultura de cambio y mejora de la organización.
- d Evolucionar**: el dinamismo de los sistemas y sus múltiples posibilidades de acción requieren la capacidad de hacer cambios sobre la marcha (cultura del prototipo) y poner atención al foco estratégico de sus acciones, es decir, movilizar aquellos elementos o “palancas” que más impacto tendrán en el sistema.

Las redes escolares requieren desarrollar liderazgos que faciliten el abordaje de las demandas complejas y

cambiantes que enfrenta la comunidad local y nacional, involucrando la acción de los distintos niveles del sistema educativo, la articulación con otros centros educativos y una acción socioeducativa que trasciende el ámbito escolar. Michael Fullan usa la palabra sistemicidad para referirse a que los líderes escolares no solo reconocen el sistema, sino también a sí mismos como parte del mismo y, por lo tanto, con capacidad para impulsar cambios en distintos niveles. Andy Hargreaves y otros autores se han referido al “liderazgo desde el medio” para referirse a este espacio privilegiado de los líderes y lideresas escolares para generar cambios en el sistema.

De ahí la importancia de crear y sostener culturas y estructuras intencionadas de colaboración y trabajo en red, toda vez que dichas estrategias posibilitan la interacción entre personas, instituciones y comunidades, desde lo identitario hasta la construcción de un sentido compartido

y escucha mutua. Entonces, una organización escolar tendrá una coherencia sistémica cuando la mayoría de sus actores compartan claridad de visión y propósitos, estrategias para alcanzar los resultados que persiguen e ideas sobre cómo ajustar esas estructuras para favorecer la instalación de culturas de colaboración y actuación estratégica.

En las próximas páginas compartiremos las principales acciones y aprendizajes de la REL a partir de la celebración de un conjunto de sesiones de intercambio en el marco de la crisis sanitaria, que esperamos sean de inspiración para otras iniciativas de trabajo interescolar y sistémico, sean redes de innovación, instancias de coordinación territorial con organizaciones socioeducativas, redes EMTP con el sistema productivo, esfuerzos de mejora impulsados por sostenedores o redes entre profesionales que desempeñan un mismo rol, entre otras.



Esta instancia no solo contribuyó a aprender formas de abordar los desafíos y problemáticas que se nos estaban presentando producto del contexto, sino también a encontrar respuestas de manera colaborativa con otros colegios a un sinnúmero de situaciones que se pueden presentar en una comunidad educativa (...). Después del Programa de Redes de colaboración interescolar, creemos firmemente que el crecimiento y el éxito está en la conversación permanente, en la creación de redes de apoyo y trabajo colaborativo que sin duda se generó en esta instancia promovida por Red de Escuelas Líderes.



PATRICIA CATALÁN

Directora de Ciclo Básica
Colegio Jorge Huneeus Zegers
de La Pintana.

ESTABLECIMIENTOS QUE APRENDEN JUNTOS

En los últimos cuatro años, la Red de Escuelas Líderes ha desarrollado un plan de consolidación y profundización de los sellos identitarios del proyecto —identificar iniciativas de innovación escolar y propiciar espacios de intercambio en red—, reflexionando sostenidamente sobre los nuevos entornos educativos, política pública y evidencia científica. Es así como el año 2020, la irrupción de la crisis sanitaria alteró el calendario del proyecto —desde un proceso participativo de proyección estratégica hasta la instalación de instancias de contención e intercambio—, pero no la búsqueda esencial. Ese año la red compartió públicamente los aprendizajes del proceso, junto con un banco de más de cuarenta prácticas que los establecimientos compartieron como respuesta temprana a la crisis y columnas de destacados especialistas.

El segundo semestre de 2021, los establecimientos de la red participaron en una serie de cuatro talleres virtuales que tuvieron como misión compartir aprendizajes y abordar problemas de práctica que las comunidades escolares estaban enfrentando en relación con los nudos críticos de la pandemia. Los objetivos de las sesiones fueron los siguientes:

- 1 Generar un espacio de encuentro y contención entre las y los profesionales de los establecimientos de la red, como forma de apoyarse frente a la contingencia sanitaria.
- 2 Fortalecer el capital social de red y relevar liderazgos para la maduración de las relaciones y autonomía como colectivo.
- 3 Abordar problemas de práctica de los establecimientos de la red asociados con la pandemia, a través de herramientas de gestión basadas en principios de agilidad.

- 4 Aumentar la percepción de utilidad de las actividades a nivel escolar y profesional.

En estos encuentros, las escuelas y liceos participantes se integraron a uno de los siguientes cuatro grupos, previa consulta y priorización:

- **Bienestar y agotamiento del equipo docente:** el grupo abordó las causas accionables del agobio del equipo docente en el contexto del trabajo a distancia y las clases híbridas, así como estrategias de promoción del bienestar y la contención entre pares.
- **Brecha de aprendizajes:** el grupo trabajó sobre los factores que inciden en la brecha, cuando éstos eran manejables por parte del establecimiento, y sobre el intercambio de estrategias de diagnóstico y recuperación.
- **Estrategias de aprendizaje con uso de tecnologías:** el grupo se concentró en los problemas y soluciones pedagógicas de la mano de las TIC (disponibilidad y usos), bajo la comprensión del rol que éstas juegan y seguirán teniendo en el período postpandémico.
- **Motivación para el aprendizaje:** los establecimientos se reunieron en torno a los desafíos de asegurar la asistencia de las y los estudiantes y desarrollar clases activas, y atractivas y aprendizaje situado.

Las sesiones contaron con un espacio de motivación y contextualización de 30 minutos, a cargo de especialistas en temas transversales y/o herramientas de gestión, algunos de los cuales se presentan en los videos que acompañan esta publicación. Los temas fueron: enfoques de causalidad, liderazgo en crisis, claves para la educación

en pandemia y encuadre de liderazgo escolar. En tanto, los talleres —de una hora y media— tuvieron la misión de introducir herramientas concretas de gestión e intercambio de información, con el acompañamiento y seguimiento de facilitadores especializados.

Se trata de un esfuerzo breve y específico, diseñado para respetar la carga laboral de los docentes y directores participantes en el contexto del agobio producido por la crisis sanitaria y, al mismo tiempo, desarrollar capacidades que los establecimientos pudieran desplegar en lo inmediato en su trabajo escolar y trabajo en red, con foco en principios y herramientas de pensamiento de diseño (Design Thinking), metodologías ágiles y *lean*, algunas de las cuales han sido promovidas en el marco del trabajo de los Centros de Liderazgo Escolar (política 2015) y que, como veremos más adelante, han demostrado proveer foco y eficacia a los procesos escolares, además de ser especialmente confiables en contextos de incertidumbre.

Los establecimientos se presentaron en duplas compuestas por docentes y miembros del equipo directivo y trabajaron en tres niveles de agrupación, de carácter experimental: **dimensión red** (plenarias con presencia de los cuatro grupos), **dimensión grupal** (participantes de cada grupo, alrededor de los nudos críticos priorizados, para promover el aprendizaje entre pares de diferentes establecimientos) y **dimensión escolar** (duplas), que les permitió conocer herramientas, aplicarlas a sus procesos diarios y entregar retroalimentación al trabajo de otros establecimientos escolares.

Para facilitar el trabajo de los equipos escolares, se construyeron andamiajes metodológicos que permitieron reducir las brechas de apropiación de las herramientas

tecnológicas y metodológicas, junto con la nivelación y seguimiento de quienes no pudieron estar en alguna de las sesiones. Para materializar el trabajo de taller, se trabajó con herramientas de lienzo virtual colaborativo (Mural), que permiten instalar “espacios” en los que se puede crear, trasladar y tomar notas en *post-its*, así como votar y cronometrar procesos, a la usanza del trabajo presencial.

Las herramientas metodológicas se presentaron a lo largo de las sesiones en un orden lógico, situado desde el diagnóstico de los establecimientos en las materias seleccionadas por los grupos hasta la alineación con las acciones de las escuelas y liceos y su proyección en el tiempo, con espacios de flexibilidad en el diseño, a partir de la evolución de la política educativa de respuesta a la pandemia.

- **Sesión 1:** ejercicio de causa raíz a través de herramienta de los 5 porqués.
- **Sesión 2:** ejercicio de ideación a través de la herramienta Piensa PO.
- **Sesión 3:** retroalimentación entre pares de ejercicio de causa raíz e ideación.
- **Sesión 4:** encuadre de liderazgo y proyección (reflexión en torno a los ámbitos de liderazgo requeridos para la introducción de procesos de largo aliento en las comunidades escolares).

En la siguiente sesión se profundiza en las herramientas utilizadas, mientras que los principales aprendizajes de estas instancias quedan recogidos en la parte final de esta publicación.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE REDES Y PROCESOS ESCOLARES

Hemos hablado del concepto VUCA —siendo quizás la crisis sanitaria y sus consecuencias el ejemplo más patente—, en cuyo contexto resultan clave la adaptación y la flexibilidad, tanto de las organizaciones como de las personas, lo que implica muchas veces ser capaces de realizar cambios sobre la marcha, en una cultura del “prototipo”.

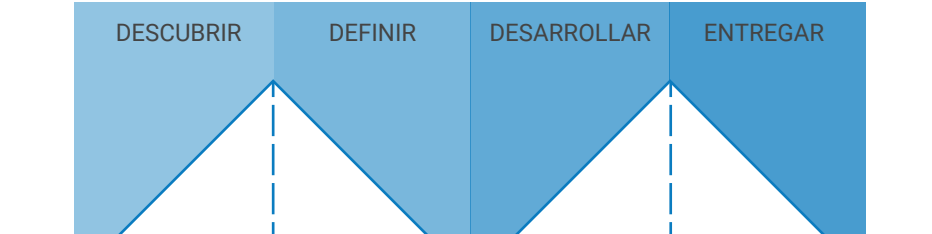
En este entendido es que se han venido desarrollando globalmente una serie de enfoques y prácticas que apuntan a dotar de estas capacidades a los equipos de trabajo, tales como las herramientas basadas en *design thinking* (metodologías de pensamiento grupal) y los enfoques de agilidad y calidad (metodologías de análisis, evaluación, ejecución y refinamiento de proyectos), entre otras aproximaciones que han aterrizado en el mundo de la educación como herramientas que permiten manejar la complejidad organizacional y movilizar mejores aprendizajes.

Se trata de un conjunto de metodologías y prácticas que permiten tomar decisiones rápidas enfocadas, graduales y pertinentes a la realidad escolar, por lo que requieren cambiar el ritmo de trabajo y ciertas comprensiones tradicionales, tales como la gestión de proyectos, las jerarquías, las secuencias de trabajo y la gestión del tiempo, poniendo foco en aquello que importa para el proceso de cambio y ajuste que se intenta impulsar. Para ello, se basan en cuatro pilares relacionados con la superación de paradigmas culturales, que pueden resumirse del siguiente modo:

- ✓ Las personas y las interacciones están por encima de las herramientas y procesos
- ✓ El uso de software funcional está por encima de la documentación exhaustiva
- ✓ La colaboración está por encima de la negociación contractual
- ✓ La respuesta al cambio está por encima del seguimiento de un plan fijo

Normalmente, estos procesos de resolución de problemas centrados en la rapidez, el foco, el trabajo en equipo y la pertinencia aíslan las etapas de diseño y ejecución de la solución en subprocesos de igual importancia, bajo el entendido de que el correcto encuadre del problema (la superación de las creencias iniciales) es tan importante como su ejecución. Algo que el Design Council (Reino Unido) denomina el modelo del “doble diamante”, en el cual la definición del problema se encuentra a medio camino de la solución. Según los diversos enfoques, esta solución puede ser “iterada” a partir del desarrollo de un producto mínimo viable (PMV) antes de su refinación y forma final.

MODELO DEL DOBLE DIAMANTE



El diagrama ilustra el Modelo del Doble Diamante, un proceso iterativo de innovación. Se compone de dos filas de triángulos que se enfrentan entre sí, formando una estructura de 'doble diamante'. La fila superior está dividida en cuatro secciones: 'DESCUBRIR' (triángulo invertido), 'DEFINIR' (triángulo invertido), 'DESARROLLAR' (triángulo invertido) y 'ENTREGAR' (triángulo invertido). La fila inferior también está dividida en cuatro secciones: 'PROBLEMA' (triángulo), 'DEFINICIÓN PROBLEMA' (triángulo), 'SOLUCIÓN' (triángulo) y 'SOLUCIÓN' (triángulo). Las secciones de la fila superior están coloreadas en tonos de azul, mientras que las de la fila inferior son blancas. Las secciones 'DESCUBRIR' y 'DEFINIR' están conectadas por una línea vertical discontinua. Las secciones 'DESARROLLAR' y 'ENTREGAR' están conectadas por una línea vertical discontinua. Las secciones 'PROBLEMA' y 'DEFINICIÓN PROBLEMA' están conectadas por una línea vertical discontinua. Las secciones 'SOLUCIÓN' y 'SOLUCIÓN' están conectadas por una línea vertical discontinua. Las secciones 'DESCUBRIR' y 'DEFINIR' están conectadas por una línea vertical discontinua. Las secciones 'DESARROLLAR' y 'ENTREGAR' están conectadas por una línea vertical discontinua. Las secciones 'PROBLEMA' y 'DEFINICIÓN PROBLEMA' están conectadas por una línea vertical discontinua. Las secciones 'SOLUCIÓN' y 'SOLUCIÓN' están conectadas por una línea vertical discontinua.

VIDEOS ASOCIADOS

Carlos Sandoval, especialista en gestión del cambio.

- 1 Cómo lo ágil ayuda a resolver problemas concretos de la gestión y resolución de problemas de los establecimientos.
- 2 Temas e instancias de gestión y planificación que se pueden abordar con estas metodologías.
- 3 Herramientas que pueden utilizar los equipos escolares para las fases del pensamiento de diseño.
- 4 Cambios culturales que supone este tipo de herramientas.

Marcela Momberg, especialista en tecnología educativa y comunidades de aprendizaje.

- 5 El rol de las metodologías ágiles y de diseño en contextos de incertidumbre.
- 6 Oportunidades de los contextos digitales para la incorporación de metodologías de diseño y agilidad.

Un enfoque que ha integrado este tipo de procesos (más centrado en el primer “diamante”) es el de “resolución de problemas basada en diseño” o *design development*¹, que centra los esfuerzos de los centros escolares en la definición precisa de problemas de práctica, del área de influencia del establecimiento, y en la exploración de soluciones orientadas a atender sus orígenes, alineados con las creencias y observaciones de los equipos. El objetivo es ir más allá de las creencias iniciales de los actores, instalando procesos sistemáticos de búsqueda de soluciones específicas, de rápida implementación, fáciles de monitorear y, por la naturaleza del proceso, con mayores posibilidades de mejora.

Las sesiones de intercambio de la Red de Escuelas Líderes recogieron prácticas y orientaciones del pensamiento de diseño, agilismo y *lean* (Toyota), métodos originarios de ámbitos tan diversos como el desarrollo de software, el diseño industrial y la manufactura automotriz, valorando estos enfoques por su rapidez para hacer cambios y desmontar creencias, su flexibilidad para responder a situaciones emergentes y el foco que ponen en las necesidades de las personas.

Aunque esta variedad de herramientas y enfoques no son nuevos (alrededor del 50% de los establecimientos de la red que participaron en el proceso declaró conocer algo de ellas), no se encuentran suficientemente extendidas y apropiadas en la práctica escolar diaria, más allá del esfuerzo localizado de algunos establecimientos educacionales, así como su presencia en programas de liderazgo educativo, iniciativas de

gestión del cambio promovidas por los centros de liderazgo e instancias de gestión sistémica, además de iniciativas internacionales centradas en el trabajo de aula, tales como Design for change, Eduscrum y Design Thinking para educadores.

Estas herramientas se pueden utilizar en cualquier contexto de coordinación y articulación enfocados en la mejora —desde equipos escolares hasta redes entre establecimientos, articulación local, entre otros—, para resolver problemas específicos en el ámbito de control de los organismos y mejorando la gestión del tiempo. Creemos que las redes escolares son una estrategia fértil para dar soporte al tipo de procesos y/o acciones que requieren atender situaciones complejas, compartir aprendizajes y experimentar con nuevas herramientas, sobre todo en el marco de la crisis sanitaria en curso, que demanda respuestas rápidas y pertinentes.

Desde la Red de Escuelas Líderes, entendemos que los nuevos e impredecibles escenarios que vive la educación demandan nuevas estrategias de acción en red, así como herramientas metodológicas que permitan intercambiar iniciativas de innovación entre centros escolares y desarrollar procesos de mejora centrados en evidencia y relaciones horizontales. Sabemos —y estamos comprometidas y comprometidos— que esta lógica de búsqueda y reflexión colectivas requiere el desarrollo gradual de una cultura centrada en la construcción de sentido compartido, retroalimentación permanente, uso de documentación y herramientas colaborativas.

¹ R. Mintrop, M. Órdenes y C. Madero, en *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas* (CEDLE, 2018).

HERRAMIENTAS PARA ABORDAR PROBLEMAS PARA LA MEJORA EN RED

2021 fue un año de alta incertidumbre para las escuelas y liceos del país, comenzando el período con el desafío de asimilar las brechas de aprendizaje y activar estrategias de recuperación, sumándose más tarde las complejidades del proceso de reapertura, hibridación de la enseñanza y retorno voluntario de las familias.

Vislumbrando estos escenarios, la Red de Escuelas Líderes optó por un calendario poco invasivo durante el primer semestre (apoyos generales y seminarios virtuales) y un proceso acotado de formación e intercambio durante el segundo, materializado en la conformación de redes interescolares de carácter virtual. Dado el contexto, la instancia fue de carácter voluntario, flexible y funcional a los problemas priorizados por los establecimientos en el marco de la crisis. Para ello, se definió trabajar con una selección de metodologías provenientes de distintos enfoques, de rápida implementación y centradas en la gestión de procesos de cambio, acotadas a los siguientes objetivos formativos:

- ✓ Saber identificar correctamente un problema (específico, uno a la vez).
- ✓ Saber definir soluciones creativas, conectadas con el diagnóstico y las observaciones de los equipos escolares.

- ✓ Saber dar y recibir retroalimentación entre pares para la mejora de los procesos de diagnóstico y solución.
- ✓ Tener presente la alineación de las acciones definidas a los instrumentos de gestión del establecimiento.

Como hemos mencionado, estas metodologías se apoyan en artefactos gráficos (virtuales o físicos) que permiten visualizar el progreso del proyecto de forma pública, así como aumentar el número de variables que se pueden manejar al mismo tiempo con respecto a una conversación normal, expandiendo la comprensión de los equipos y promoviendo un conocimiento compartido².

A continuación, presentamos brevemente tres herramientas utilizadas en el proceso de redes, que pueden ser de utilidad para abordar los desafíos escolares y articulación de esfuerzos de proyectos colectivos desde estos nuevos enfoques.

² Al cierre de las actividades, alrededor del 52% de las y los profesionales encuestados manifestó interés en seguir profundizando en este tipo de herramientas, el 35% señaló haberlas utilizado después de los talleres y otro 35% haberlas incorporado o estar próximos a incorporarlas a sus instancias estratégicas.

LOS CINCO PORQUÉS

Origen: metodologías de calidad o *lean*.

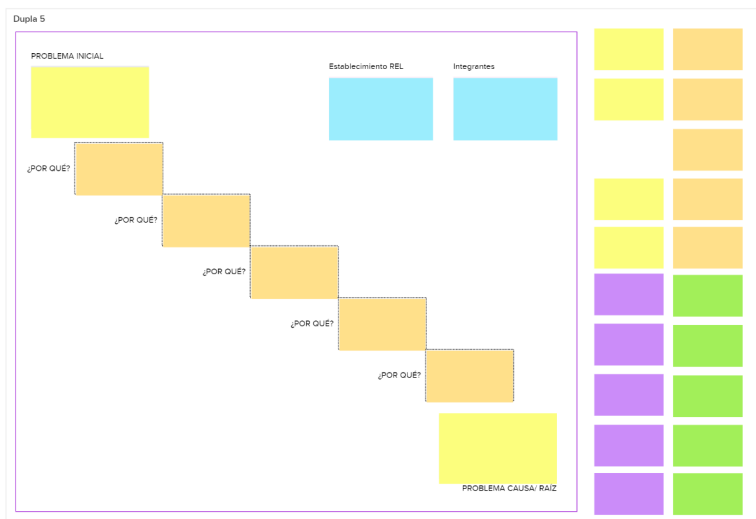
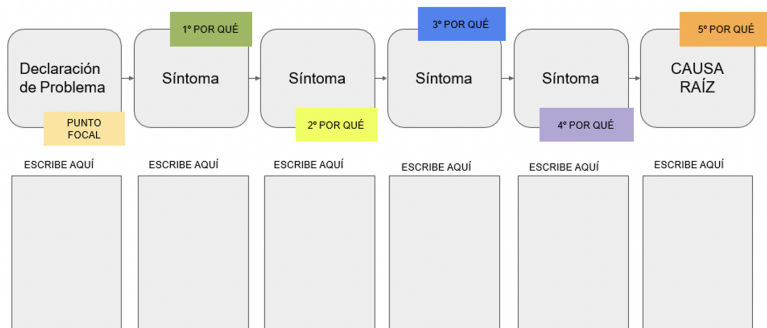
Otras metodologías: diagrama de Ishikawa, árbol de problemas, árbol de suficiencia, historias de usuario, matriz de esfuerzo-impacto.

Es una técnica de indagación cualitativa que ayuda a dilucidar las causas de un problema que subyacen a los factores superficiales (como las capas de una cebolla). Permite buscar soluciones más adecuadas, sin repetir patrones de solución poco efectivos (o causas conocidas) y de manera rápida, trabajando sobre el supuesto de que una mejor comprensión del problema permite lograr mejores soluciones.

La herramienta comienza con la definición de un problema considerado relevante para la comunidad, los procesos de gestión pedagógica, interacciones de aula,

entre otros (declaración del problema). A continuación, los equipos “interrogan” 4 a 5 veces el problema, capa por capa, buscando cada vez causas más profundas, interponiendo la pregunta “por qué” en cada escalón. Algunos niveles se pueden dividir en más de una causa, con el objetivo de probar diferentes rutas, antes de debatir y acordar la “causa raíz” (último nivel) que será abordada por el equipo.

Es importante trabajar sobre núcleos accionables de parte del establecimiento u organización, evitando la alusión a factores externos en los que no se puede incidir fácilmente (condiciones de base del alumnado, política educativa o restricciones sanitarias), privilegiando procesos colectivos del establecimiento sobre individuos concretos (evitando culpabilizar) y trabajando sobre potencialidades (las carencias no constituyen problemas).



PIENSA PO (pensar provocativamente)

Origen: pensamiento de diseño o Design Thinking.

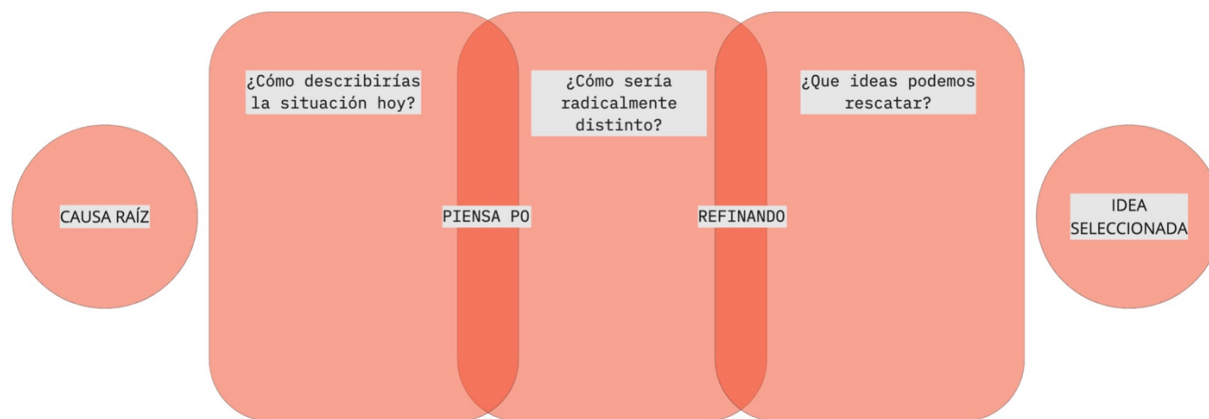
Otras metodologías: SCAMPER, “¿Cómo podríamos...?”, océanos azules, vision box, storyboard.

Una vez acordado el problema o causa raíz a abordar, el pensamiento de diseño invita a los equipos a explorar y definir soluciones que den sentido y resolución, ya sean en el ámbito pedagógico, de gestión o de relaciones entre los miembros de la comunidad escolar o el entorno.

Pensar provocativamente es una estrategia utilizada por Franc Ponti, inspirada en los escritos de Edward de Bono. Es una herramienta de generación de ideas (ideación, en lenguaje de Design Thinking) que separa los procesos de divergencia (producir muchas ideas, sin juzgarlas) y convergencia (seleccionar las ideas abordables, novedosas y accionables).

Se trata de un ejercicio que busca desafiar las ideas convencionales o tradicionales, a partir de preguntas disruptivas. El núcleo de la estrategia son las preguntas ¿Qué pasaría si...? y ¿Cómo sería algo radicalmente distinto?, sin enjuiciar aún si tiene sentido o no aquello que imaginamos (bienvenidas las ideas locas). En el proceso de convergencia, los equipos evalúan las ideas generadas, rescatando las más innovadoras y pertinentes a la causa raíz definida, para seleccionar una idea que haga sentido al equipo.

En términos prácticos, pensar provocativamente es una manera rápida de generar alternativas o “semillas” de ideas que puedan inspirar cambios, ajustes e innovaciones en el contexto escolar y de redes.



RETROSPECTIVA

Origen: Scrum/ Eduscrum

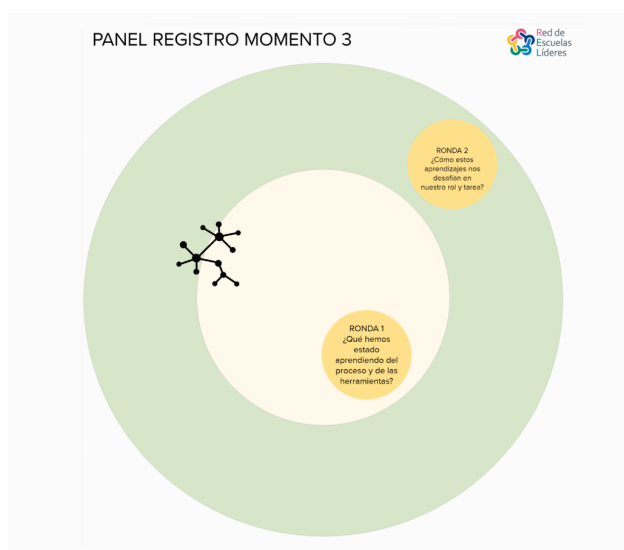
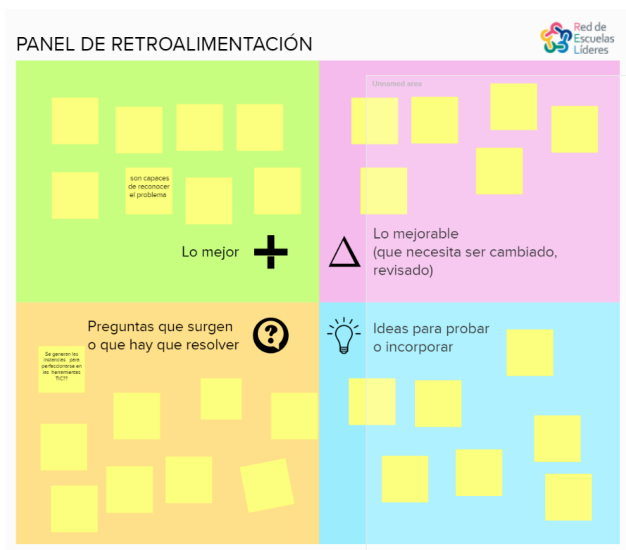
Otras metodologías: ronda instruccional, retroalimentación entre pares, kaizen para la mejora continua.

En el espacio de las metodologías ágiles, se denomina retrospectiva a la reunión o ejercicio de reflexión sobre los resultados de una iteración de trabajo. Es decir, mirar el pasado para definir cambios y mejoras en el futuro. A diferencia de los modos extensivos de evaluación, la retrospectiva se hace para ciclos cortos y en temas concretos, que resulten en ajustes y acciones también concretas.

Se pueden aplicar un conjunto de técnicas específicas o formatos, con focos diversos, pero en general, tienen a la base preguntas del tipo:

- ¿Qué cosas han funcionado bien?
- ¿Cuáles hay que mejorar?
- ¿Qué cosas queremos probar en la siguiente iteración?
- ¿Qué hemos aprendido? o ¿de qué nos estamos dando cuenta?

Este espacio puede concluir en una “celebración de aprendizajes” a través de plataformas como Padlet.



CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

El proceso de redes interescolares de la REL cerró con varias actividades que permitieron recoger aprendizajes: una consulta de cierre, una retrospectiva con los establecimientos participantes y una sesión especial con las y los facilitadores del proceso.

Esperamos que estas conclusiones generales ayuden a tomar mejores decisiones a futuros esfuerzos de construcción de redes con base en ambientes digitales o presenciales.

- ✓ Es posible desarrollar procesos de trabajo en ciclos cortos (livianos pero profundos), cuando se establecen reglas de interacción y propósitos claros y compartidos.
- ✓ Los andamiajes entre sesiones (a partir de diagnósticos de uso) son fundamentales para apoyar la incorporación de nuevas metodologías (material, formación y acompañamiento), especialmente en la fase inicial y en el caso de los establecimientos que no pudieron participar en alguna sesión por los desafíos emergentes de la crisis sanitaria. En este marco, resultó clave la diversificación de las vías de acompañamiento de parte de la coordinación.
- ✓ Las interacciones facilitadas y las herramientas implementadas no crean inmediatamente cultura, dados los cambios que estas metodologías implican para la organización, las jerarquías escolares y la mentalidad individual, que requieren tiempo para desarrollarse. Sin embargo, este tipo de procesos son eslabones fundamentales para la construcción de la cultura en el mediano y largo plazo.

- ✓ Pese al conocimiento previo de algunas de estas metodologías por parte de los establecimientos, es importante establecer procesos formativos especializados que logren aclarar matices metodológicos (uso correcto de las herramientas), entregar contextos concretos de implementación (espacios de práctica y apropiación —en este caso, los desafíos de la crisis sanitaria) e insertar los distintos enfoques en la práctica diaria.
- ✓ Se desaconseja implementar el “nivel individual” (ejercicios por establecimiento) cuando el objetivo de las interacciones es generar relaciones a nivel de red.
- ✓ Suele subestimarse la curva de aprendizaje para la adquisición de herramientas metodológicas y tecnologías, por lo que se recomiendan espacios de formación específicos en plataformas virtuales, herramientas de gestión de procesos y desarrollo de culturas colaborativas.
- ✓ Es importante definir espacios flexibles de trabajo por diseño, que puedan adaptarse a las necesidades y urgencias de los establecimientos en diversos contextos (especialmente el agobio circunstancial que implicó el escenario pandémico). Asimismo, dejar espacios abiertos a modificaciones de diseño, entendiendo este tipo de procesos complejos como heurísticos (no lineales), ajustables a las necesidades de los actores y los hallazgos durante el proceso (reforzamientos, desarrollo de materiales, nuevas reuniones, modificaciones ligeras en los programas).

“

En los talleres se compartieron experiencias de los diferentes colegios, cómo han solucionado los problemas que han debido enfrentar por la pandemia. El espacio para reflexionar y socializar fue muy importante, nos permitió sentirnos acompañados y se dio espacio para colaborar entre los diferentes establecimientos educacionales (...). Uno de los principales aprendizajes fue evidenciar que enfrentamos situaciones similares y de algún modo se logra una sinergia en la comunidad educativa, también es valioso saber que estamos unidos en una red de instituciones que nos podemos apoyar.

”

MARÍA VIRGINIA ROJAS,

Directora Complejo Educacional Monseñor
Luis Arturo Pérez de Pedro Aguirre Cerda.



www.escuelaslideres.cl