



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

FACULTAD DE
EDUCACIÓN

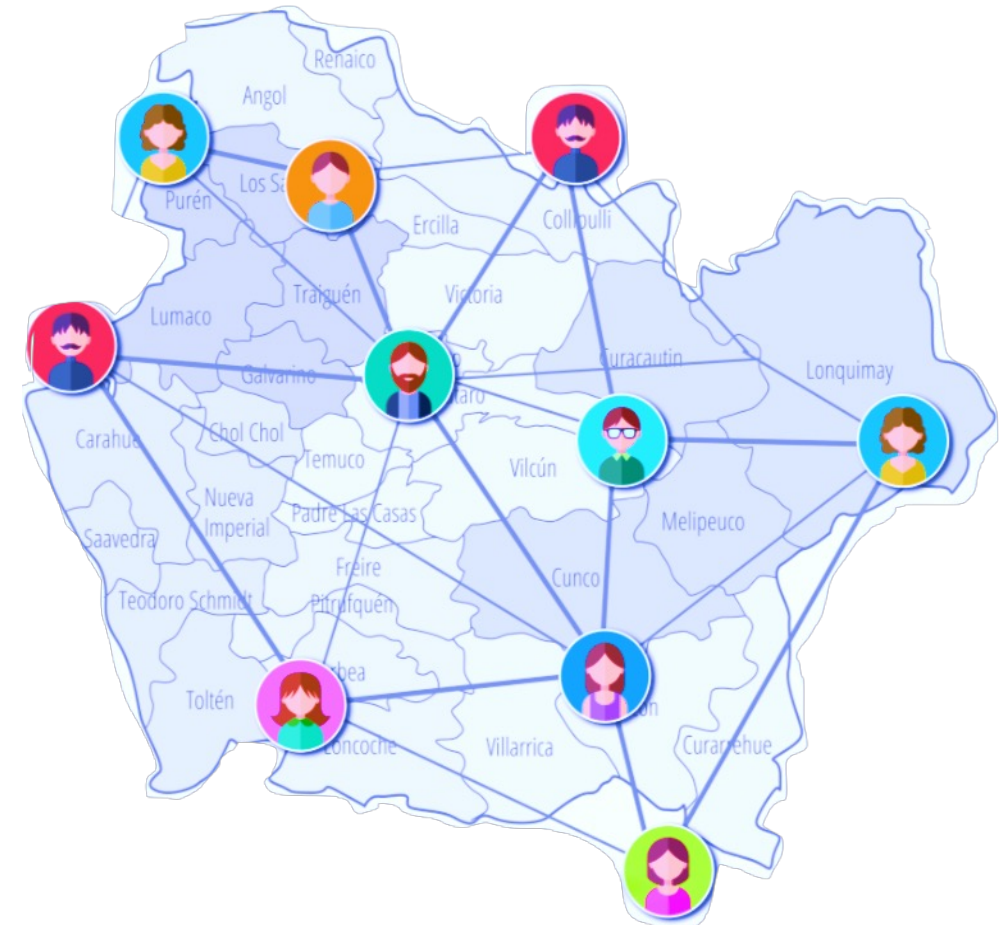


ESCUELA DE
POSGRADO
PUCP

"Aprendizaje en Red: Una oportunidad para el liderazgo pedagógico y el desarrollo profesional docente"

Relator: Dr. Omar Aravena Kenigs

Lima, viernes 18 de noviembre de 2022





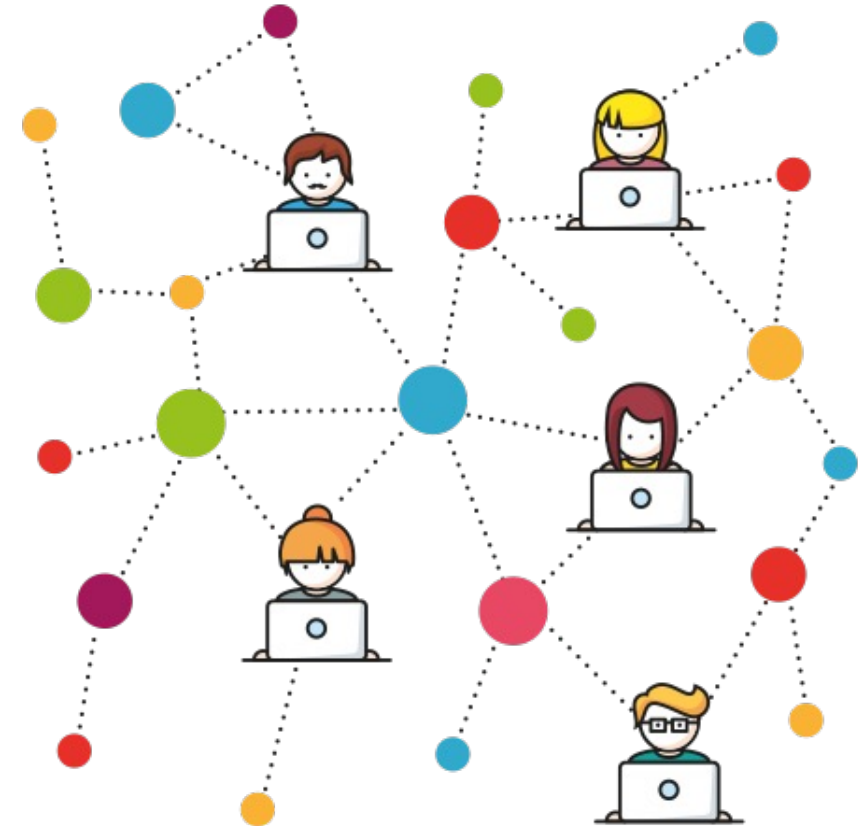
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

FACULTAD DE
EDUCACIÓN



ESCUELA DE
POSGRADO
PUCP

1. Antecedentes teóricos del aprendizaje en Red
2. Liderazgo y desarrollo profesional en Redes educativas
3. Redes de Mejoramiento Escolar en el contexto educativo chileno
4. Proyecto Transformación de RME en Comunidades Profesionales de Aprendizaje





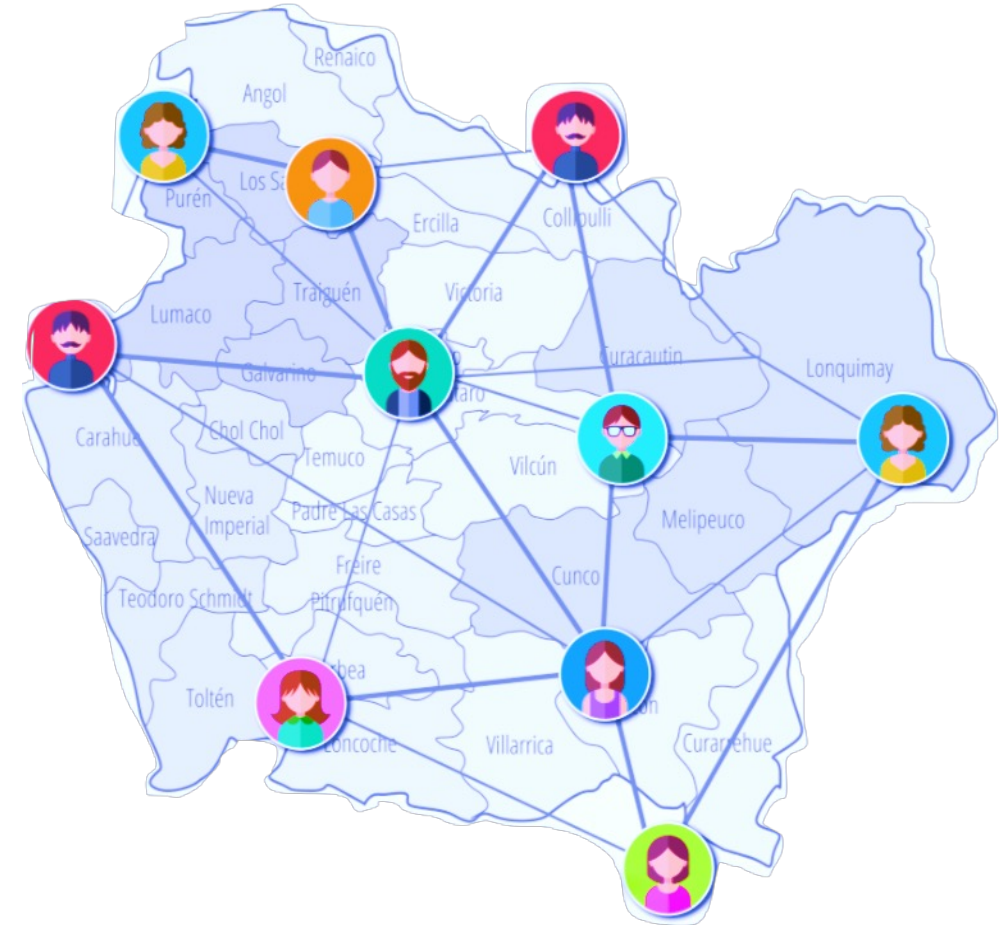
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

FACULTAD DE
EDUCACIÓN



ESCUELA DE
POSGRADO
PUCP

1. Antecedentes teóricos del Aprendizaje en Red



¿Qué son las redes educativas?

- Las Redes son un espacio para el **desarrollo de prácticas colaborativas y de capacidades** que promueven la **dimensión pedagógica** como centro de su quehacer, facilitando que los establecimientos educacionales definan sus propios procesos de mejoramiento (MINEDUC, 2018).
- Las Redes consisten en grupos de profesores/as que **comparten su práctica, reflexionan y la interrogan críticamente** (Qian & Walker, 2021).
- Las Redes son un grupo de personas, motivadas por una **visión de aprendizaje común** que se apoyan y buscan nuevas formas de **indagar sobre sus prácticas** con la finalidad de **innovar para favorecer el aprendizaje de todos/as sus estudiantes** (Bolam et al., 2005).



¿Qué se sabe del aprendizaje en Red?

- Favorecen el **intercambio de experiencias de mejoramiento educativo**, acorde a las necesidades particulares de los centros escolares (Leithwood y Azah, 2016; Elmore, 2007; Hernández de la Torre y Navarro, 2018).
- Permiten a sus integrantes **colaborar en la búsqueda de soluciones a problemáticas comunes** (Hargreaves y O'Connor, 2018; Muijs, 2015; Muijs, Mell & Ascow, 2010).
- Las Redes pueden impulsar a sus integrantes a generar cambios en sus propias comunidades educativas, al mismo tiempo, **expandir su influencia y responsabilidad más allá de sus propias escuelas** (Azorín y Muijs, 2017; Chapman y Hadfieldb, 2010).
- **Impactan en el capital social y profesional de sus integrantes**, en la medida que ofrezcan oportunidades de colaboración e interacción de calidad (Rincón-Gallardo & Fullan, 2016; Hargreaves & Fullan, 2012).



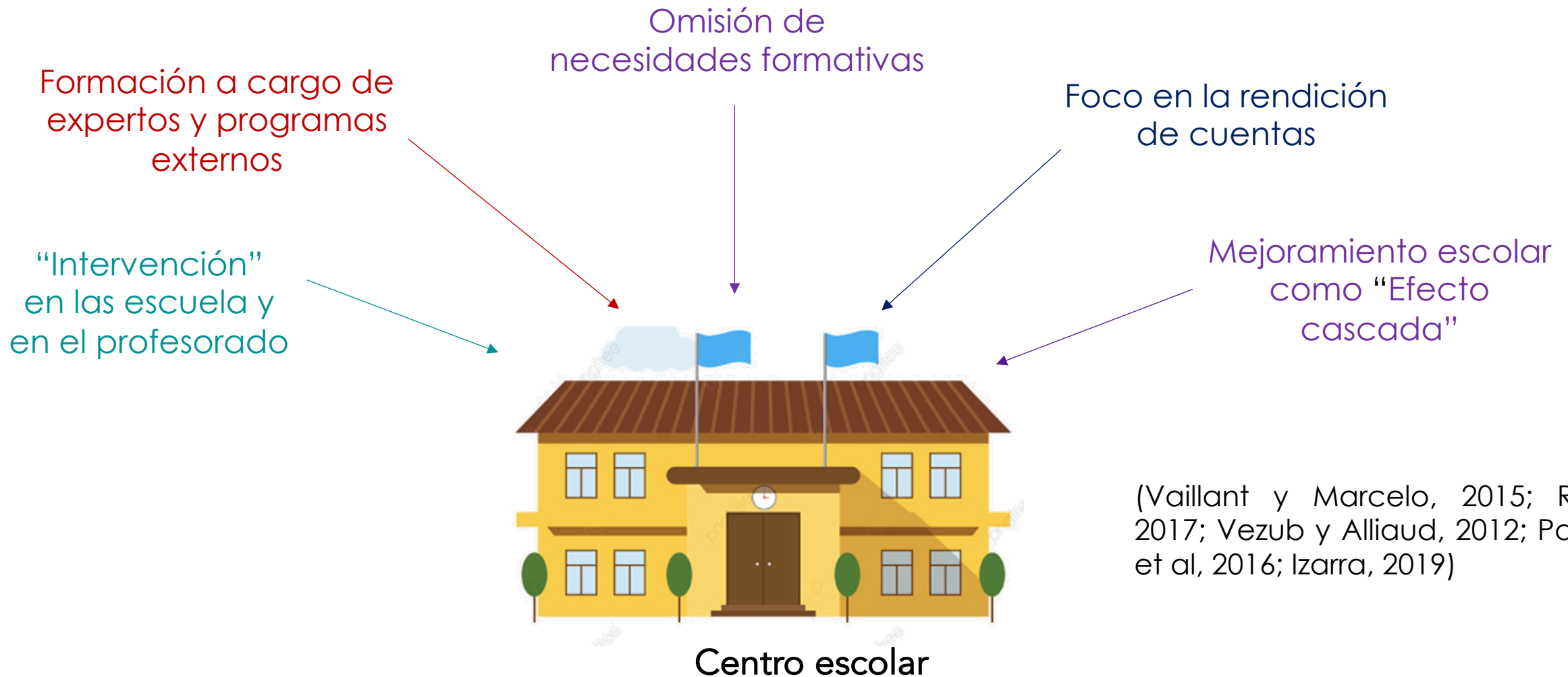
Sin embargo...

- Algunas redes pueden ser **contraproducentes para el aprendizaje profesional** (Chapman & Muijs, 2014; Hargreaves & O'Connor, 2018).
- La colaboración al interior de una red escolar puede servir lo mismo para innovar como para **perpetuar prácticas tradicionales** (Rincón-Gallardo et al., 2019).
- No es la existencia o la creación de redes *per se* lo que más importa, sino **cómo funcionan y cuáles son las actividades específicas y principios de acción** a través de los cuales operan (Rincón-Gallardo y Fullan, 2016).
- Es primordial configurar condiciones para el trabajo en red, de modo que **asegurar la colaboración eficaz y el aprendizaje profundo de sus integrantes** (Fullan & Langworthy, 2014).





Tensiones del desarrollo profesional en la escuela



(Vaillant y Marcelo, 2015; Roa, 2017; Vezub y Alliaud, 2012; Pavez et al, 2016; Izarra, 2019)



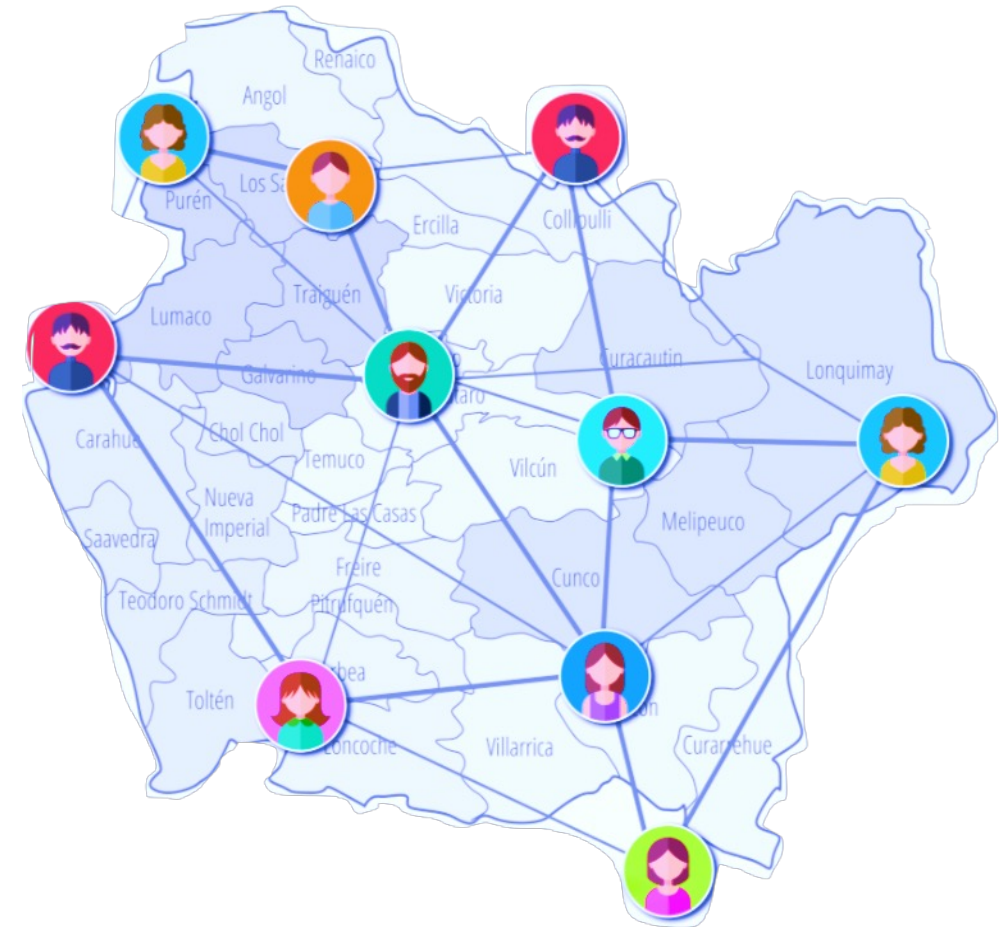
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

FACULTAD DE
EDUCACIÓN



ESCUELA DE
POSGRADO
PUCP

2. Liderar el desarrollo profesional en redes educativas



Las Redes como escenarios de DPD



La colaboración y el DPD es un **esfuerzo situado** que debe considerar las **complejidades y particularidades** de los contextos educativos (Domingo-Segovia y Shboul, 2015; Bolívar, 2010).

Docentes y directivos se reconocen como los **principales artífices** en la construcción de sus propios procesos de aprendizaje a partir del **análisis de sus propias prácticas** (Vaillant, 2016).

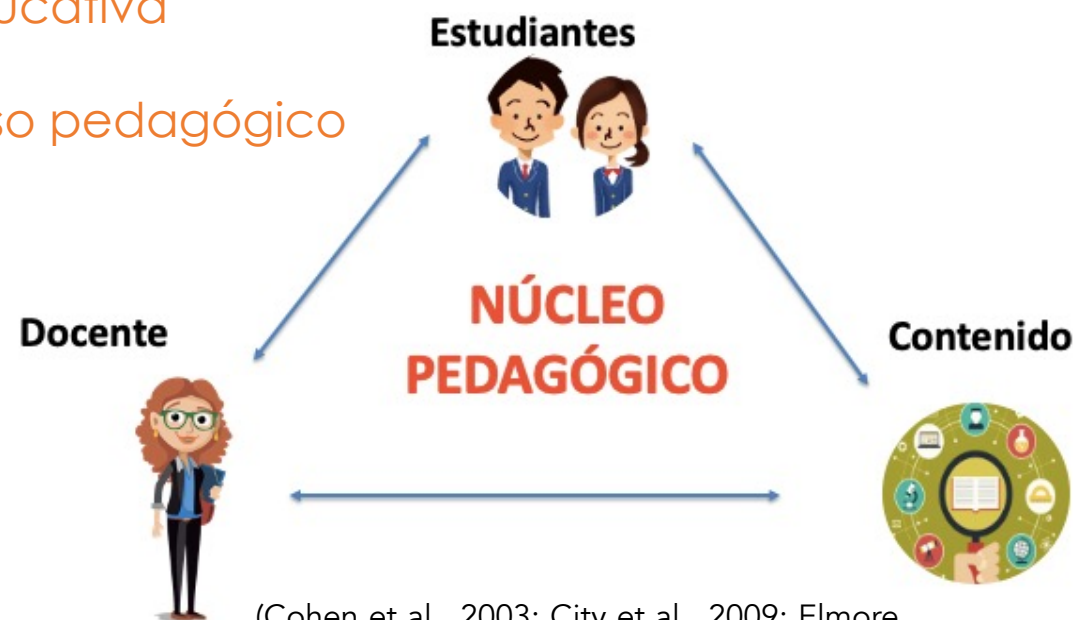
La calidad del aprendizaje profesional está **condicionado por la coherencia de las actividades formativas** con los problemas reales de práctica (De Farías y De Araujo, 2018; Reeves y Pedulla, 2013).

Los profesores aprenden conjuntamente a partir de procesos de **indagación colectiva** basados en el análisis de **evidencias del aprendizaje de sus estudiantes** (Duke, 2006; Hopkins, 2010).

Implicancias del aprendizaje en red en el Núcleo Pedagógico

Solo hay 3 formas de mejorar los aprendizajes escolares:

1. Incrementando el nivel de conocimientos y habilidades docentes
2. Aumentando los niveles y la calidad de la tarea educativa
3. Cambiando el rol de los/as estudiantes en el proceso pedagógico



(Cohen et al., 2003; City et al., 2009; Elmore, 2010; Rincón-Gallardo, 2019)

*Las Redes permiten transitar
desde “trabajar colaborativamente”
hacia “**aprender colaborativamente**”*

*Las Redes precisan la construcción
y comprensión de principios
que orientan su funcionamiento*



Principios para la construcción de culturas de colaboración efectiva



(Krichesky y Murillo, 2011; Stoll y Louis, 2007; Darlyng-Hammond et al., 2017)



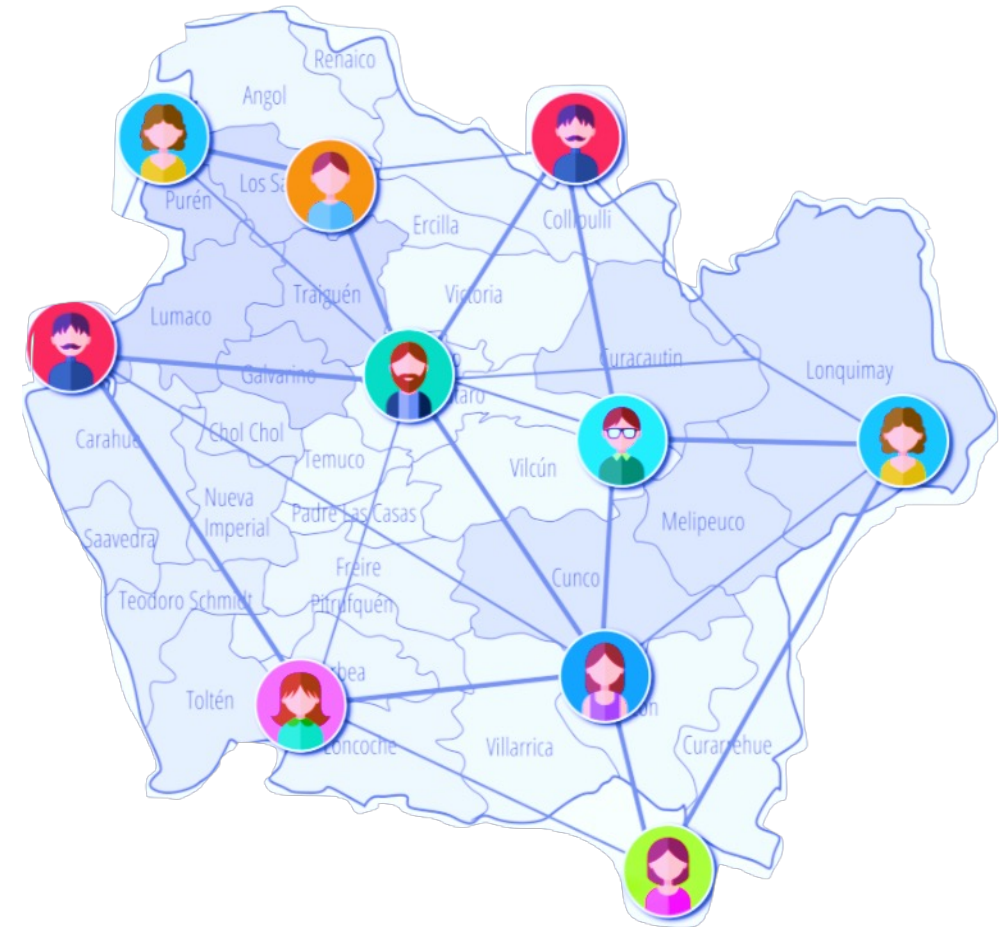
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

FACULTAD DE
EDUCACIÓN



ESCUELA DE
POSGRADO
PUCP

3. Redes de Mejoramiento Escolar en el contexto educativo chileno



Marco normativo sobre DPD:

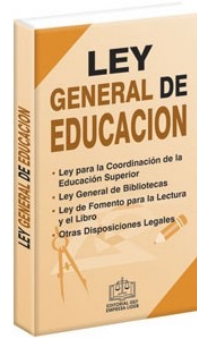


UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

50 AÑOS

ESCUELA DE
POSGRADO
PUCP

Ley General de
Educación n° 20.307



- Es deber de los equipos directivos **promover el Desarrollo Profesional Docente.**

Sistema de
aseguramiento
De la Calidad Ley n°
20.529



- Instauran un **Ambiente Colaborativo** y comprometido con la tarea educativa.
- Promueven entre los docentes el **Aprendizaje Colaborativo** y el intercambio de los recursos educativos.

Política de
Fortalecimiento del
Liderazgo Directivo
Escolar



- Generan **Espacios de Reflexión** y trabajo técnico, de manera sistemática para la **construcción de una CPA.**
- Promueven el **surgimiento de Liderazgos** al interior de comunidad educativa.

Marco normativo sobre DPD:

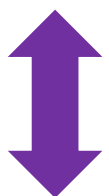
Ley 20.903
Sistema de Desarrollo Profesional Docente



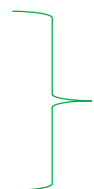
- Tiempo no lectivo **para el trabajo pedagógico**



PEI



PME



Visión
Misión
Sellos



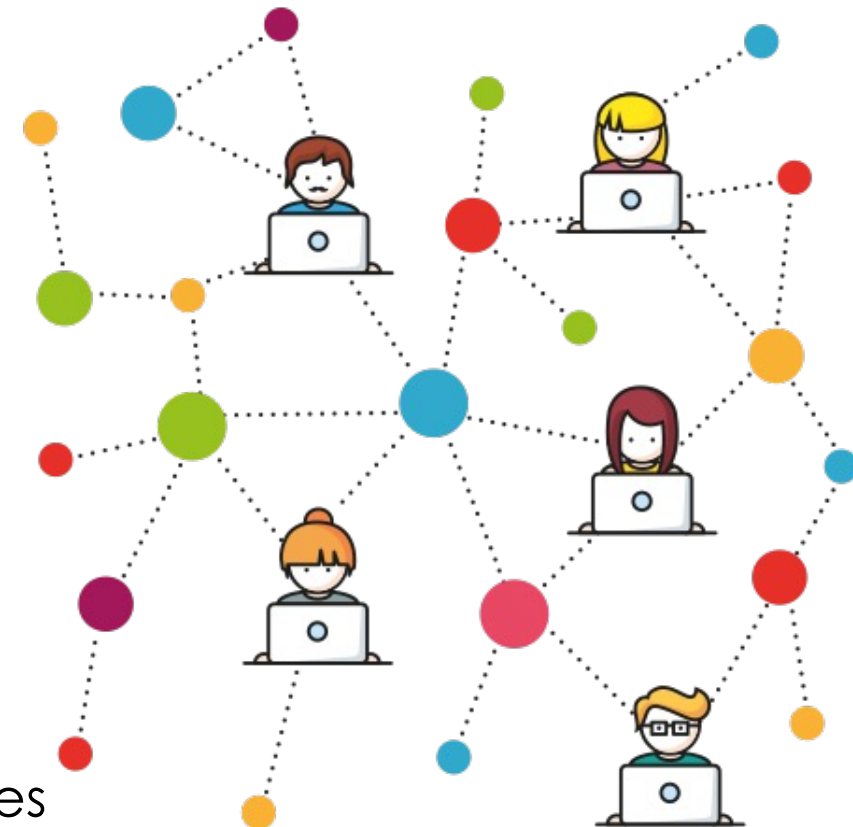
- Trabajo Colaborativo

- Retroalimentación de la práctica pedagógica



Redes de Mejoramiento Escolar

- Las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) son una de las principales estrategias impulsadas por el MINEDUC (2015) para **favorecer la colaboración y el desarrollo de capacidades de liderazgo** de los equipos directivos.
- Las RME están conformadas **por centros escolares de un mismo territorio o comuna**, representados por su Director/a y Jefe/a de Unidad Técnico-Pedagógica, más un representante del sostenedor/a
- Se espera que el trabajo mancomunado de estos actores educativos **impacte positivamente en el desarrollo de capacidades para el mejoramiento escolar** (MINEDUC, 2016).



RME como Comunidades de Aprendizaje Profesional



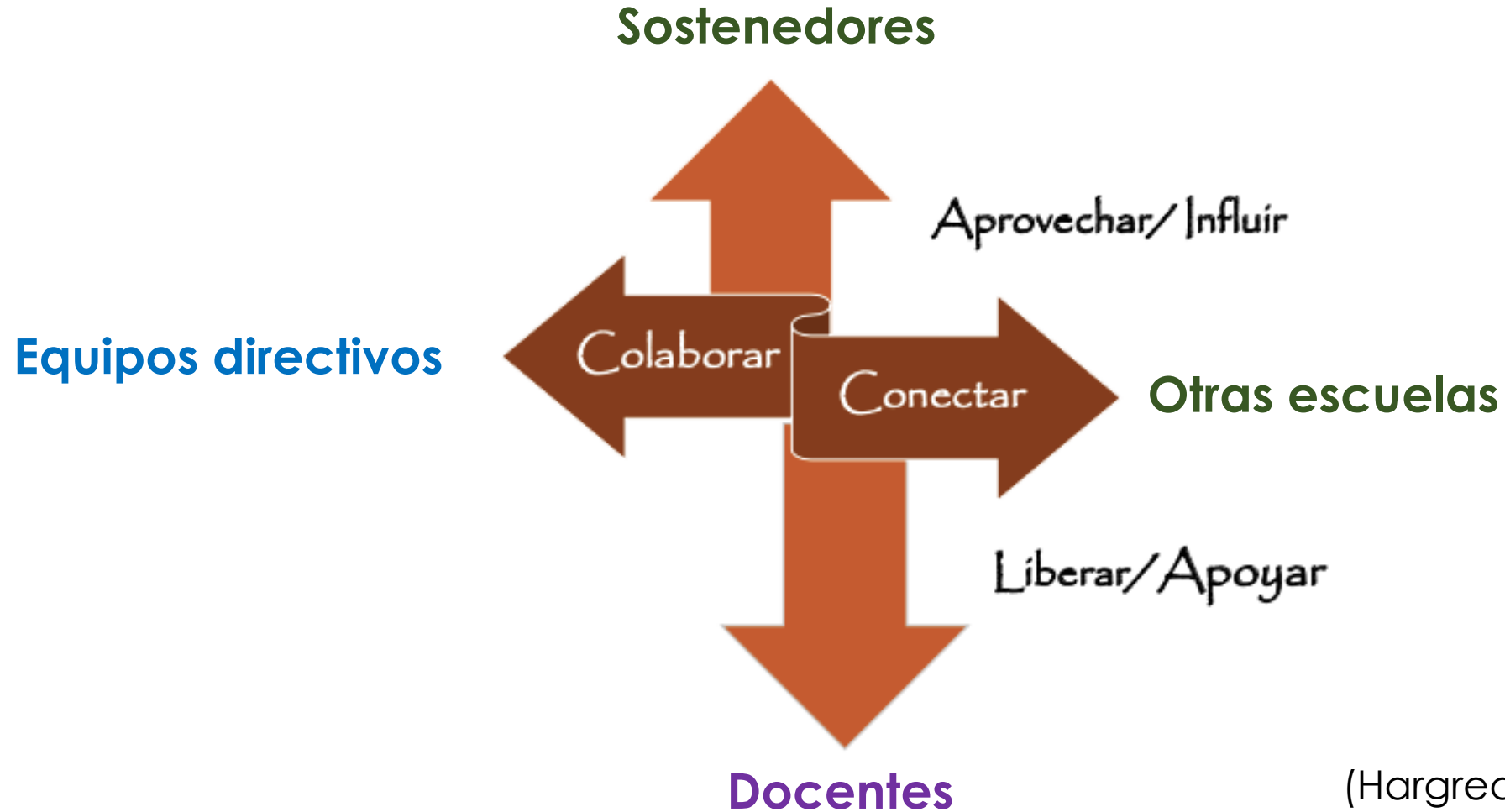
El desarrollo de una CAP requiere la participación activa de los líderes escolares, tanto en la creación de condiciones para el aprendizaje como en el modelamiento de una cultura de colaboración. Esto requiere transitar desde el rol de jefaturas formales y burocráticas hacia un liderazgo distribuido y compartido.

En palabras de Rincón-Gallardo (2019), se requieren líderes que:

- ✓ **Modelen el aprendizaje profesional**
- ✓ **Moldeen la cultura de colaboración**
- ✓ **Maximicen su impacto en el aprendizaje de los estudiantes**

Comunidades de Aprendizaje Profesional	
Condiciones Culturales	<ul style="list-style-type: none">- Diálogo reflexivo- Foco en el aprendizaje de los estudiantes- Apertura profesional- Colaboración- Valores compartidos
Condiciones Estructurales	<ul style="list-style-type: none">- Tiempo y recursos- Roles interdependientes- Estructuras horizontales

Redes como oportunidad Para liderar desde “en medio”



(Hargreaves y Braun, 2012;
Rincón-Gallardo, 2019)



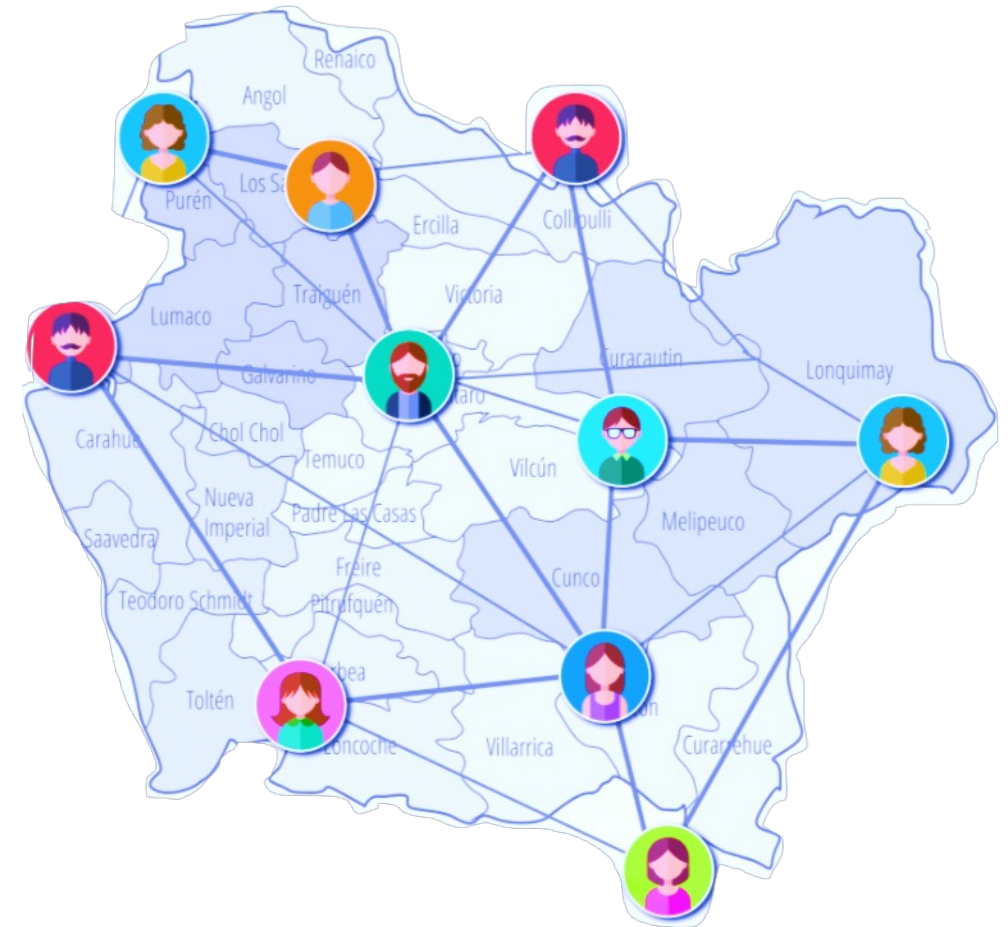
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

FACULTAD DE
EDUCACIÓN



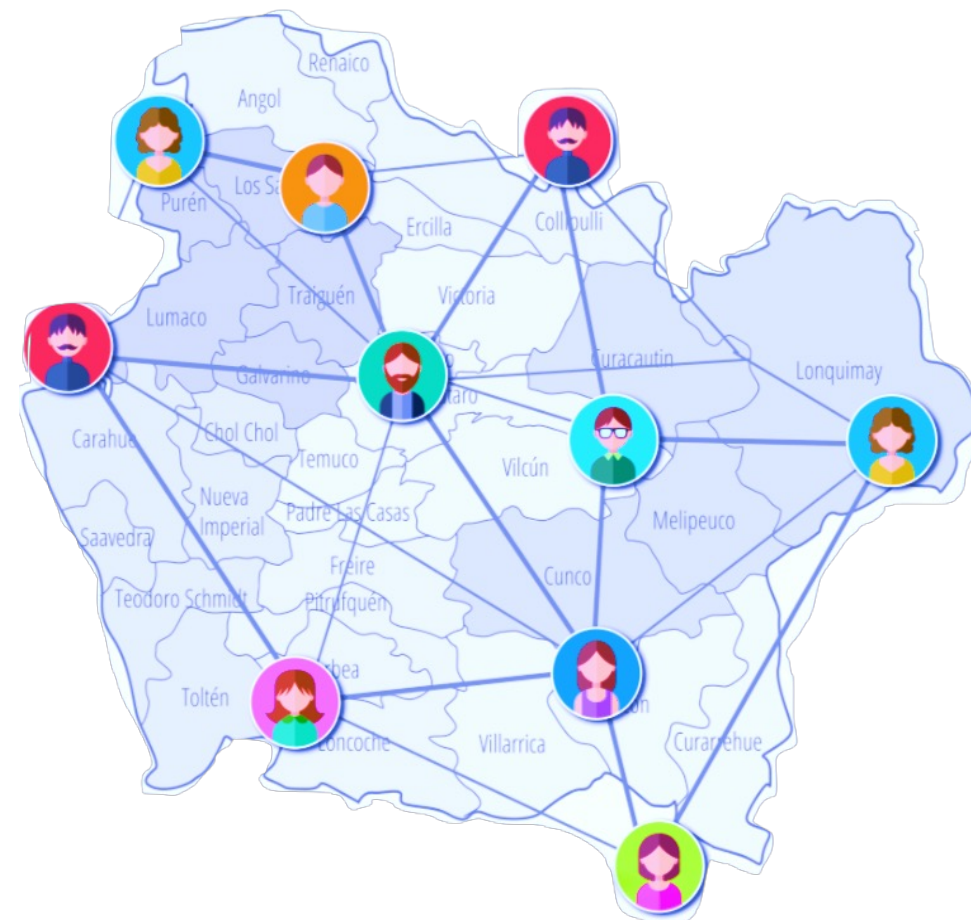
ESCUELA DE
POSGRADO
PUCP

4. Proyecto “Transformación de las RME en Comunidades Profesionales de Aprendizaje”



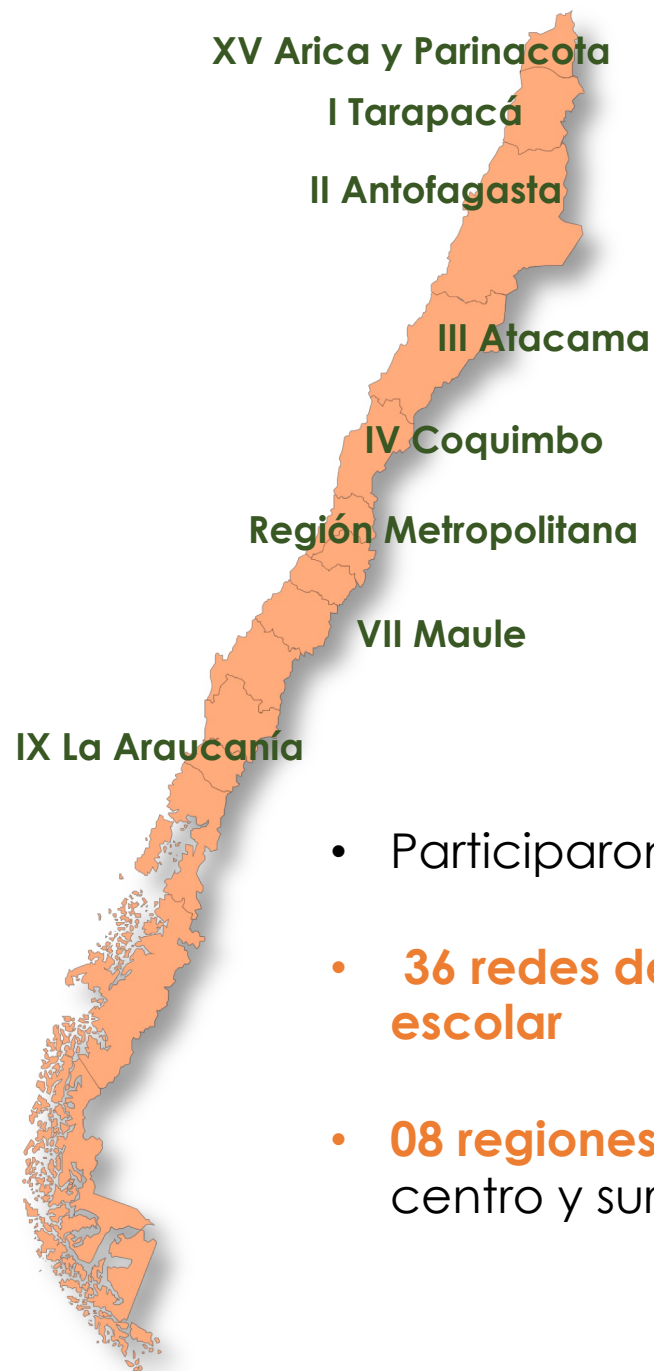
Objetivos del Proyecto

1. Diagnosticar el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar en distintos contextos territoriales
2. Co-diseñar un modelo formativo para el aprendizaje en red que oriente el desarrollo de capacidades de liderazgo educativo de sus participantes.
3. Evaluar las implicancias del modelo formativo en la transformación de prácticas directivas y cultura de aprendizaje de las RME



Metodología

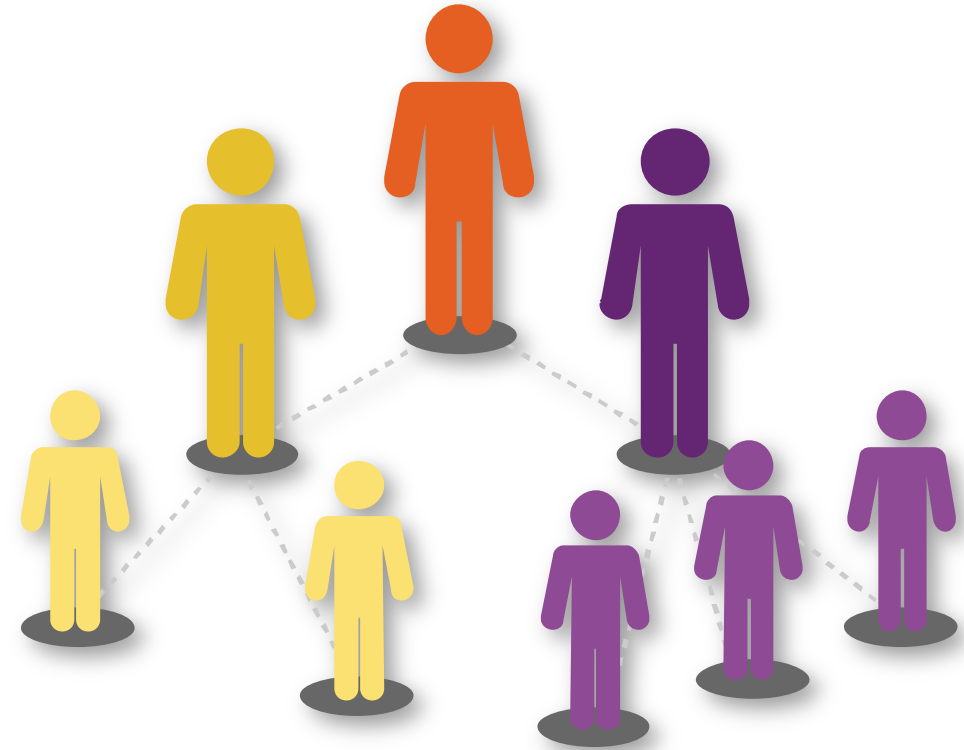
- El estudio se enmarca en una **investigación educativa** de tipo longitudinal (2016-2019) de alcance exploratorio-descriptivo.
- Se utilizó una **metodología mixta** de recolección de información
- **Técnicas e instrumentos de recolección:**
 - Cuestionario Likert de valoración del trabajo en red (pre y post)
 - Entrevistas en profundidad
 - Grupos de discusión
 - Registros etnográficos



- Participaron **328 líderes escolares**
- **36 redes de mejoramiento escolar**
- **08 regiones del país** (zona norte, centro y sur)

Principales problemas de práctica

- Escasa comprensión de los equipos directivos escolares respecto al **propósito de las RME**.
- Cultura de red sustentada en **relaciones jerárquicas y asimetría** en la toma de decisiones.
- Directivos escolares asumen la **transmisión de información** como la principal estrategia de aprendizaje.
- Alta valoración hacia el **intercambio de experiencias desde supuestos intuitivos**.
- Escasa conciencia acerca de su **influencia para impulsar el desarrollo de capacidades**.
- Directivos escolares **atribuyen la responsabilidad del mejoramiento a “factores externos”** a su liderazgo o influencia.



Amigo/a crítico/a como estrategia para el Aprendizaje en Red

Profesional confiable que hace **preguntas provocativas, examina datos y experiencias a través de otros lentes**, ofrece una crítica sincera respecto de determinadas prácticas educativas (Carlson et al., 2018; Costa y Kallik, 1993; Schuck y Russell, 2016; Yin y Zheng, 2018).

Tensiona las teorías implícitas develadas en discusiones profesionales. Este **cuestionamiento "in situ"** es indispensable para provocar quiebres en creencias tradicionales y resignificar la comprensión del liderazgo (Huerta, 2014; Loughran y Brubaker 2015).

"AMIGO/A" cercano y confiable de la comunidad/organización en la cual se desempeña (Gurr y Huerta, 2013).

"CRÍTICO/A" actitud abierta y cuestionadora que ayude individual y colectivamente a tomar una **real consciencia** de qué se haciendo y para qué (Martin y Russell, 2018)



Principios del Modelo de Acompañamiento a Redes de Mejoramiento Escolar

- El principal objeto de análisis es la **propia práctica directiva**.
- Se **discute en función de referentes teóricos y de la política educativa** que orientan las decisiones y teorías de acción

- Las redes diseñan una herramienta digital (e-portafolio) **para gestionar su aprendizaje asincrónico**, más allá de las jornadas presenciales de trabajo.



- Se intenciona la participación y el aporte **de todos los integrantes de la red**.
- Las **decisiones son democráticas** en base a objetivos compartidos de mejora .

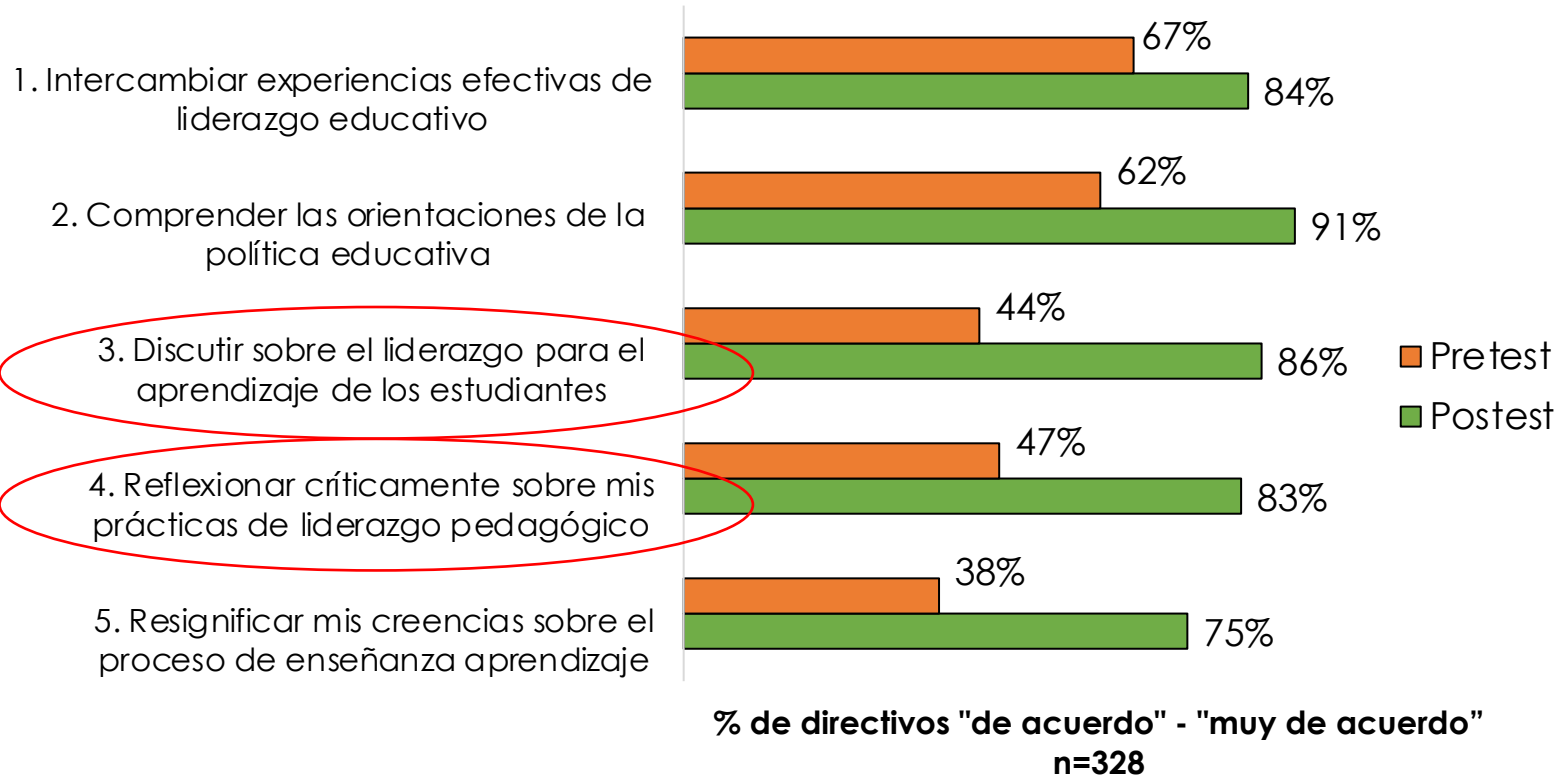
- La discusión al interior de la red se **focaliza en qué y cómo aprenden los estudiantes** en el centro escolar.
- Los **participantes analizan su influencia de liderazgo** en el mejoramiento educativo de sus escuelas.

Resultados: Valoración del Aprendizaje en las Redes de Mejoramiento Escolar

Dimensión 1 "Desarrollo de capacidades directivas"

En mi rol de directivo escolar, participar de la red me ha permitido:

Ítems dimensión 1

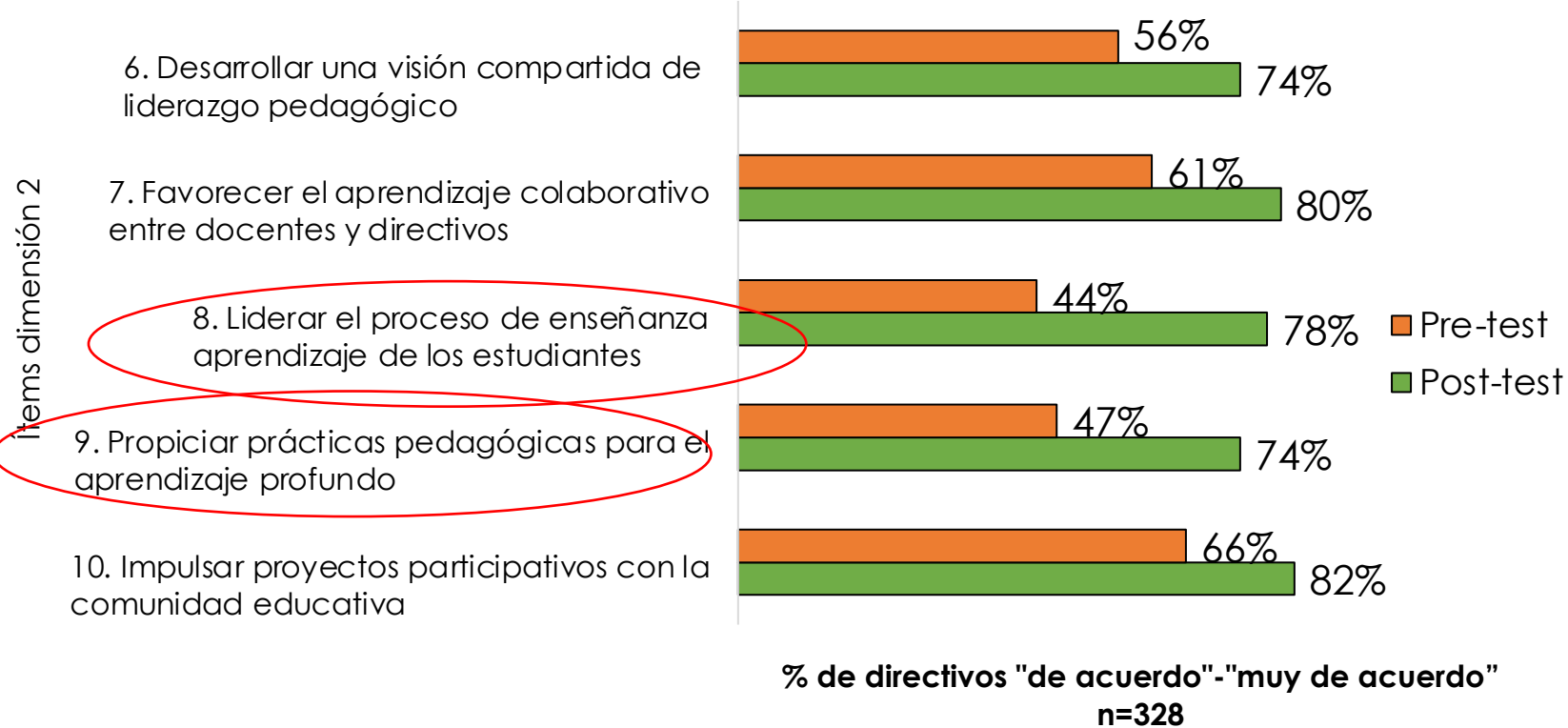


Dimensión cuestionario	(Me) Pre test	Des. Stand.	(Me) Post test	Des Stand.	T de Student (sig.)
D1. Capacidades directivas	3.1	.67	3.4	.41	.001*

Resultados: Valoración del Aprendizaje en las Redes de Mejoramiento Escolar

Dimensión 2 "Prácticas de liderazgo educativo"

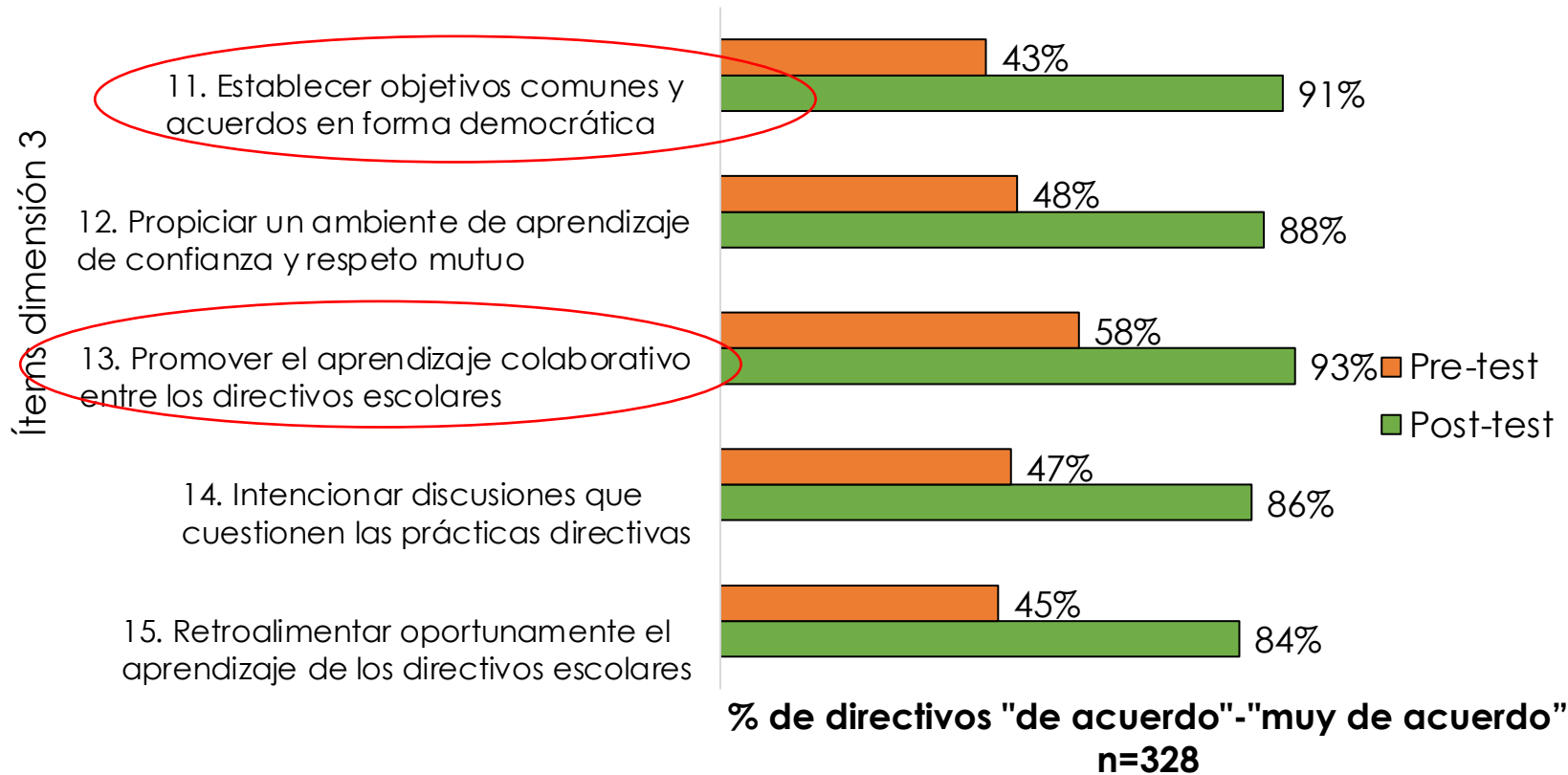
En mi rol de directivo escolar, participar de la red me ha permitido:



Resultados: Valoración del Aprendizaje en las Redes de Mejoramiento Escolar

Dimensión 3 "Cultura de aprendizaje en Red"

En nuestro rol de líderes escolares, participar de la red nos ha permitido:



Dimensión cuestionario	(Me) Pre test	Des. Stand.	(Me) Post test	Des. Stand.	T de Student (sig.)
D3. Cultura de Aprendizaje	2.9	.64	3.5	.53	.001*

Resultados transformación de prácticas:



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO



ESCUELA DE
POSGRADO
PUCP

- Directivos escolares se **responsabilizan del propósito de las RME** como iniciativa para el desarrollo de capacidades y prácticas directivas que impacten en el DPD y aprendizaje de sus estudiantes
- La RME establece **diálogos democráticos y participativos** entre sus integrantes, transitando hacia relaciones de mayor confianza y simetría.
- Las RME **asumen autonomía en la toma de decisiones** en coherencia con las necesidades formativa de los centros escolares
- Los directivos de las RME **resignifican sus prácticas y se reconocen como “líderes aprendices”**.
- Sistematización y **difusión de la experiencia de innovación de las RME** acompañadas por el CEDLE.



Algunos testimonios

“El rol de nuestra amiga crítica fue fundamental para que la red cambie su forma de trabajar... antes **dedicábamos mucho tiempo a exponer nuestros proyectos educativos y los supervisores hacían “bajada” de la política**, pero el tiempo para trabajar juntos, interactuar, hablar de nuestros problemas... era muy poco” (Directora RME 12)

“La amiga crítica nos hizo discutir y pensar sobre cómo podemos mejorar los aprendizajes como una meta común de los colegios de la comuna. Ahora la red ha cambiado, **hemos podido hablar de nuestras prácticas de liderazgo y de cómo mejorar el aprendizajes de nuestros estudiantes**” (Directora RME 12)



Algunos testimonios

“Al iniciar el trabajo en la Red, los directores estábamos acostumbrados a exponer nuestras experiencias con la idea de replicarlas en nuestros colegios... pero nos dimos cuenta que **muchas veces los temas no tenían nada que ver con mejorar el aprendizajes de los estudiantes.** Además, los **relatos eran muy autocomplacientes,** como si todo estuviera perfecto en la escuela”
(Jefa de UTP, RME 10)



“El amigo crítico nos cuestionaba mediante preguntas bien puntuales y tratábamos de reflexionar en conjunto sobre esas preguntas... **podemos decir que nos hizo salir del estado de confort y centrar la mirada en la calidad de nuestro trabajo**” (Jefa de UTP, RME 10)

E- Portafolio Formativo para las Redes de Mejoramiento Escolar



ESCUELA DE POSGRADO PUCP

Chrome Archivo Editar Ver Historial Favoritos Personas Ventana Ayuda 98% Mar 7 nov. 08:48

CEDE - Centro de Desarrollo x Omar Andres

rme.cedle.cl/controllers/usuarios/index.php#hide-araucania

CED CENTRO DE DESARROLLO DE LIDERAZGO EDUCATIVO

Inicio Nuestra Comunidad en Red Contacto Acerca del sitio Omar Aravena Kenigs

REGIÓN DE LA ARAUCANÍA

- Red Los Volcanes - Curacautín
- Red de Vilcún
- Red de Cunco
- Red de Temuco
- Red de Carahue
- Red de Freire
- Red de Pitrufuén

redes

Noticias

Hace 4 días. noticia

Conferencia Online

EL LIDERAZGO ESCOLAR EN TERRITORIOS CON ALTA POBLACIÓN INDÍGENA: LO QUE LOS DIRECTIVOS DEBEN SABER

Hace 91 días. noticia

CEDE PRESENTA SU PRIMER LIBRO "LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA ESCUELA. NUEVE MIRADAS"

05 de julio 2017

Hace 91 días. noticia

DIRECTIVOS ESCOLARES PRESENTAN APRENDIZAJES CONSTRUIDOS EN RED

23 Enero 2017

E- Portafolio Formativo para las Redes de Mejoramiento Escolar

2019-05-22

Compartiendo mis expectativas

Los invitamos a participar de este foro



2019-06-26

Reconociéndome como Amigo/a Crítico/a

Te invitamos a participar de este foro de reflexión



2019-06-26

Transformando el núcleo pedagógico desde el rol de Amigo/a Crítico/a

Te invitamos a participar de este foro de reflexión



2019-07-29

Identificando "Problemas de Práctica" desde el rol de Amigo Crítico

Te invitamos a participar de esta actividad de aprendizaje



María Inés Mieres Carrasco

Creo que esta oportunidad de formación me brindará las herramientas para tener una mirada sistémica y a la vez crítica del contexto educativo donde me desempeño, es decir, desde un enfoque pedagógico podré centrar la atención en aquellas prácticas de liderazgo que posibilitan u obstaculizan el logro de aprendizajes de los estudiantes y la mejora continua de la institución. A partir de esta mirada, intencionar y sugerir líneas de acción que nos permitan evidenciar y movilizar creencias, valores y prácticas de la cultura escolar en pos de la mejora de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes del centro educativo.



Francesca Tosti-Croce Mayne

Me parece una muy buena instancia de compartir experiencias y poder desarrollar la mirada crítica y holística de los centros. Resulta novedoso el concepto e interesante de replicar en nuestros centros educativos, de modo que nos permita analizar creencias arraigadas en la cultura organizacional y poco a poco poder ir cambiándolas y que vayan acordes a los actuales tiempos que se viven en educación.

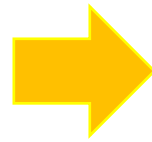
El fortalecer los liderazgos pedagógicos resulta una necesidad, más aún en contextos de alta vulnerabilidad donde el logro de aprendizajes no ha sido el óptimo y los docentes requieren de apoyo y de herramientas que puedan ir en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

Prácticas de las CAP:



Influencia del liderazgo directivo para favorecer la colaboración y el DPD

Liderazgo pedagógico, distribuido y democrático

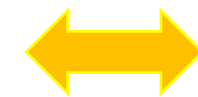


Aprendizaje profundo de los y las estudiantes

Intenciona



Mejoramiento escolar sostenido



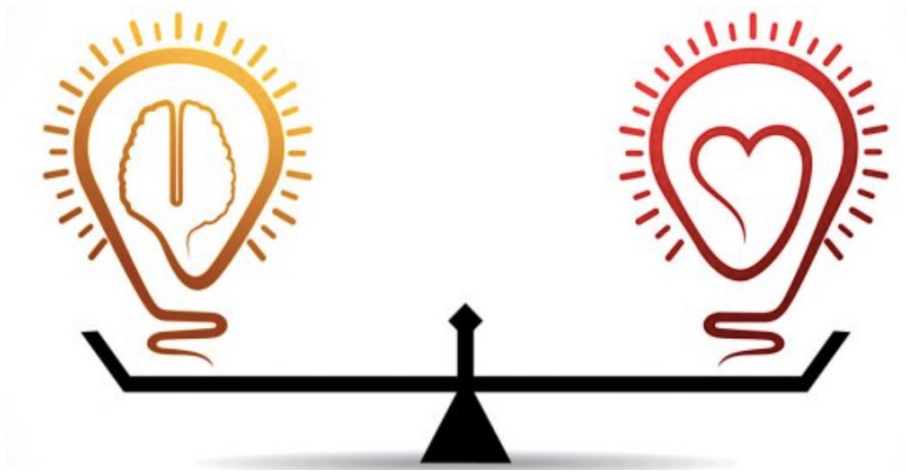
CPA



Modela la cultura



Colaboración y aprendizaje para el desarrollo de capacidades docentes-directivas



Consideraciones finales



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO



ESCUELA DE
POSGRADO
PUCP

- La construcción de un modelo formativo para el aprendizaje en Red, **en colaboración con los propios participantes**, pudo aportar a que los líderes escolares **construyan y expliquen sus teorías de acción** y consolidar aprendizajes, sustentados en los principios que caracterizan a las CPA.
- Varios estudios concuerdan en que la mejora de las organizaciones es posible, en la medida **que sus integrantes tengan oportunidad de reflexionar individual y colectivamente acerca de sus prácticas**, donde se asume la construcción de culturas de colaboración como una responsabilidad compartida (García, Higuera y Martínez, 2018; Hargreaves & O'Connor, 2018).
- **Focalizar el trabajo de la red en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico** contribuye favorablemente a que los equipos directivos valoren este espacio como una oportunidad para el desarrollo de capacidades profesionales orientadas al **mejoramiento sostenido del DPD y aprendizaje de los estudiantes en sus centros escolares.**

Consideraciones finales



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

50
AÑOS



ESCUELA DE
POSGRADO
PUCP

- El proceso de formación de amigos críticos representó un **cambio en la cultura de aprendizaje** de las redes
- Los Amigos críticos tensionaron discursos y prácticas arraigadas en las redes con el propósito de **transitar hacia una cultura reflexiva y colaborativa** propia de una **comunidad profesional de aprendizaje**
- La formación de amigos críticos contribuyó a **democratizar el aprendizaje profesional** y focalizar la **toma de decisiones en el núcleo pedagógico**





UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

FACULTAD DE
EDUCACIÓN

REGIÓN DE ANTOFAGASTA



REGIÓN DE COQUIMBO



REGIÓN DEL MAULE



REGIÓN DE ATACAMA

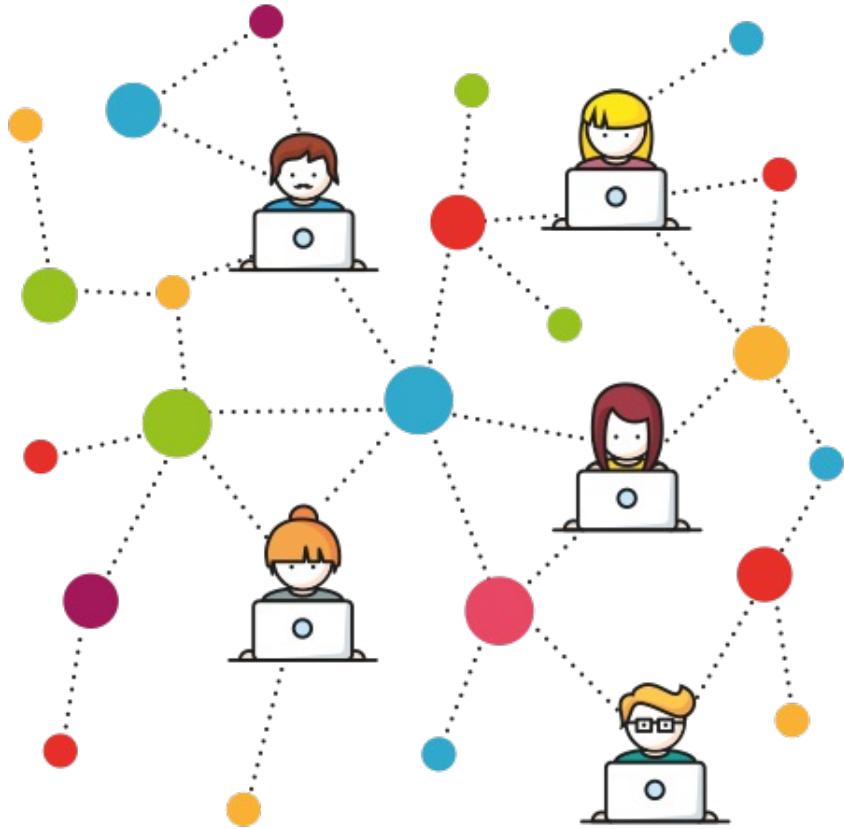


UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

FACULTAD DE

EDUCACIÓN





“Los buenos directores aprenden con sus profesores...

...los buenos profesores aprenden con sus estudiantes...

...los buenos sistemas educativos aprenden con sus escuelas”.



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

FACULTAD DE
EDUCACIÓN



ESCUELA DE
POSGRADO
PUCP

**¡MUCHAS GRACIAS
POR SU ATENCIÓN!**

Dr. Omar Aravena Kenigs
(oaravena@uct.cl)

Lima, viernes 18 de noviembre de 2022

