



**LIDERES**  
**EDUCATIVOS**  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

Nota Técnica N°4 - 2017

**Red Lab - Avanzando hacia nuevas propuestas  
en la formación continua**

Autores: Cristina Aziz y Andrea Osorio  
Fundación Chile



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
VALPARAÍSO



UNIVERSIDAD  
DE CHILE



Universidad  
de Concepción

Educación

FCH  
FUNDACION CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO  
OISE | ONTARIO INSTITUTE  
FOR STUDIES IN EDUCATION



## **Red Lab - Avanzando hacia nuevas propuestas en la formación continua**

Autores Cristina Aziz y Andrea Osorio  
Octubre, 2017.

---

### **Para citar este documento:**

Aziz, C., Osorio, A. (2017). Red Lab - Avanzando hacia nuevas propuestas en la formación continua. Nota Técnica N°4-2017, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

---

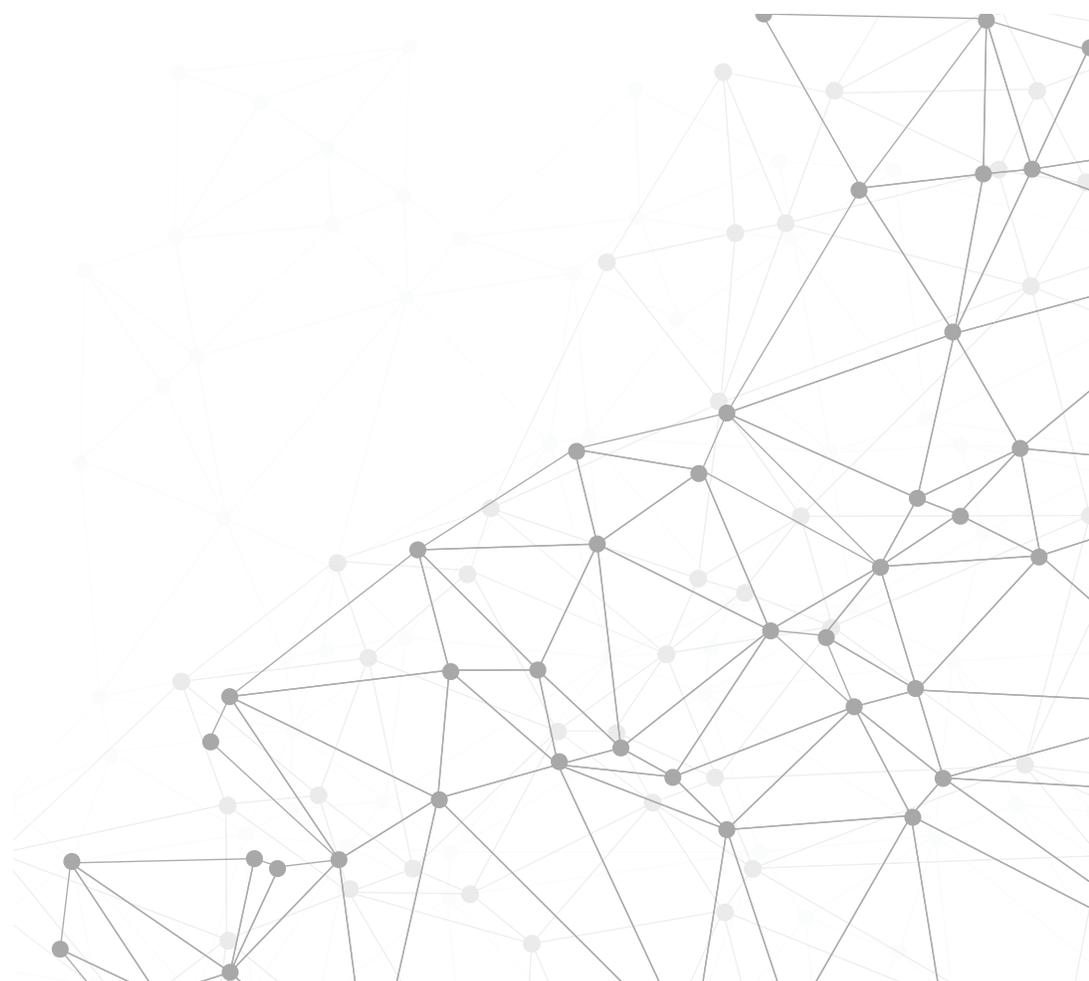
### **Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla



# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Introducción                                    | 4  |
| El núcleo pedagógico                            | 5  |
| Desarrollo profesional para la mejora educativa | 6  |
| Red Lab   | 8  |
| Referencias                                     | 10 |



# Introducción

Un sistema escolar es competente cuando cumple la finalidad de mejorar los aprendizajes de todos sus alumnos y proporcionarles una educación integral. Para que los estudiantes mejoren en todos los ámbitos, es necesario que el sistema, en sí mismo, se convierta en una “organización que aprende”. Esto significa, según Fullan (2002), invertir continuamente en la mejora de la calidad de pensamiento, en la capacidad de reflexión y de aprendizaje colaborativo, y en la habilidad de elaborar visiones compartidas y conceptos comunes que permitan la coexistencia, en una interacción dinámica, entre las instituciones y personas que componen dicho sistema.

La escuela debe ser el centro del cambio y la mejora. Sin embargo, para lograr un mejoramiento escolar sostenible, el desarrollo a nivel micro y meso debe estar coordinado. Esta coordinación es necesaria porque aun cuando es posible que establecimientos educativos, de manera individual, puedan alcanzar un alto grado de efectividad, sin el apoyo de sus sostenedores no podrán mantener esas condiciones y la colaboración o el trabajo en red es menos probable<sup>1</sup>. En una relación bilateral con el nivel intermedio (comunal, distrital, territorial, etc.) basado principalmente en un apoyo permanente, la mejora sistémica es más probable (Johnston et al, 2016; Honig, 2012; Leithwood et al, 2004; Fullan, 2002; Corcoran et al, 2001).

---

<sup>1</sup> Debido, por ejemplo, al movimiento de personal, los traslados y los criterios de promoción, las exigencias políticas, las decisiones presupuestarias, incluyendo los recursos para la formación de personal (Fullan, 2002)

# El núcleo pedagógico

Desde ese nivel institucional, se entiende que el foco de acciones en apoyo a procesos de mejoramiento educativo, debieran estar en la gestión pedagógica y curricular de los establecimientos con la finalidad de fortalecer las dinámicas de enseñanza y aprendizaje escolar. En este sentido, se pueden establecer los ejes centrales en torno a los cuales es necesario organizar los apoyos brindados a las escuelas, intentando impactar en lo que Elmore (2010) denomina el “núcleo pedagógico”, a saber:

- ✔ Fortalecer el rol y liderazgo del jefe de la unidad técnica pedagógica (UTP) y de su equipo técnico.
- ✔ Sistematizar los procesos de normalización, planificación e implementación curricular y evaluación de los aprendizajes, con foco en los procesos pedagógicos a nivel de aula.
- ✔ Mejorar el nivel de apropiación curricular (conocimiento de los instrumentos curriculares, habilidades, contenidos y metodología) por parte de los docentes.
- ✔ Desarrollar competencias profesionales asociadas al mejoramiento del desempeño docente a nivel de aula, a través de una formación continua.
- ✔ Generar instancias sistemáticas de reflexión de las prácticas pedagógicas y de trabajo colaborativo entre los docentes.
- ✔ Optimizar el uso de los recursos humanos, didácticos y tecnológicos disponibles para el mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

# Desarrollo profesional para la mejora educativa

En este enfoque, la formación y acompañamiento a docentes y directivos sería lo medular de un proceso de construcción de capacidades para la mejora educativa. Esto implica que los actores escolares no sólo serían los responsables de implementar nuevas estrategias, procedimientos o materiales educativos, sino que también deberían comprender el sentido de dichas metodologías, conociendo sus fundamentos teóricos, mediante procesos de formación innovadores y reflexivos. Esta reflexividad es esencial si se quiere que los procesos de mejora, acompañado de nuevas maneras de hacer las cosas, sean apropiados por los actores y se transformen en herramientas reales para el desarrollo profesional. De esta manera, docentes y directivos tienen el espacio para desarrollar sentidos propios de su quehacer, vinculando las nuevas propuestas a sus experiencias previas.

Considerando que los demás profesionales que trabajan en el ámbito educativo, son personas que han desarrollado en sus prácticas saberes y configuraciones propias respecto de variados temas, se hace necesario establecer ciertos marcos para las propuestas formativas. Estas necesitan basarse no simplemente en la reproducción o acumulación de saberes, y el desarrollo de conocimientos y habilidades nuevas, sino que en el aprendizaje colectivo, a través de la reflexión de experiencias pasadas y presentes, buscando así procesar información, corregir errores y resolver problemas de modo creativo y transformador. Este ejercicio no implica la suma de aprendizajes individuales, sino que tiene que darse a través de densas redes de colaboración entre los miembros que componen la institución o sistema. En ausencia de intercambio de experiencias e ideas, la mejora

tiene poca probabilidad que ocurra y menos que sea sostenible (Bolívar, 2001).

En un primer estadio de diseño de propuestas formativas, entonces, se debe contemplar la elaboración de programas de desarrollo profesional basados en las necesidades reales de los establecimientos educativos y sus actores. Estas se asocian a los requerimientos que plantean las políticas educativas y las exigencias que se derivan del desarrollo del currículo en determinados contextos educativos y sociales. Un insumo fundamental para mejorar la pertinencia de los programas, es la obtención de información acerca tanto de la percepción que tienen docentes y directivos sobre los mismos, como del impacto de la formación en la vida del aula, en el aprendizaje de los alumnos y en las instituciones escolares en su conjunto (Escontrela, 2010).

Este modelo de formación implica el desarrollo de una mirada centrada en los actores, lo que abre un espacio a la heterogeneidad por sobre la homogeneización de propuestas. Así entonces, se puede indicar que es necesario establecer un período previo para desarrollar un diagnóstico pertinente que permita identificar las necesidades formativas de un determinado grupo de actores. Sobre todo considerando que cada institución educativa presenta un sello propio, un contexto socio-educativo que determina la especificidad de los requerimientos de desarrollo profesional que sea relevante para la comunidad educativa dentro de su proceso de mejoramiento escolar. Lo que puede ser una solución innovadora en una escuela o liceo, puede no hacer sentido en otros establecimientos educacionales.

Del punto de vista metodológico para el trabajo con profesionales en ejercicio, se han desarrollado enfoques, que identifican ciertos elementos clave para su profesionalización, en el marco del mejoramiento educativo. En primer lugar, cobra vital importancia la comprensión global del contexto por parte del profesional en formación, tanto del punto de vista de su entorno inmediato, como de su rol en el proceso de mejora. La construcción colectiva de sentidos pasa a ser vital en el compromiso que despliegue cada persona con su formación y con las expectativas que tenga de ésta, en relación a su práctica. La posibilidad de dialogar, reflexionar y consensuar significados con otros, aporta elocuentemente al empoderamiento del rol de líderes que se espera asuman esos actores en los procesos de cambios que se impulsan (Harris, 2012). Otros aspectos de metodologías propicias a considerar en estos casos, según Loren y Moliner (2008), son:

- ✔ Partir de la práctica como eje estructurante, en tanto institucional, comunitaria y social.
- ✔ Problematizar, explicitar y debatir desde la biografía escolar previa hasta las situaciones cotidianas, las creencias, las rutinas, las resistencias, los supuestos, las relaciones sociales, los proyectos, así como los contenidos, los métodos y las técnicas.
- ✔ Reconstruir la unidad y complejidad de la propia experiencia contextualizada, con sus implicaciones emocionales, intelectuales, relacionales, prospectivas.
- ✔ Compartir la reflexión personal crítica en ámbitos grupales contenedores, con coordinación operativa, para posibilitar cambios actitudinales.
- ✔ Propiciar espacios de investigación cualitativa, utilizando métodos diversos, entre los cuales resultan muy valiosos los etnográficos tales como, bitácoras personales, diarios de campos, testimonios orales, casos reales o simulados, documentales y dramatizaciones.

# Red Lab

Considerando la importancia de la apropiación teórica de las innovaciones educativas y lo fundamental que resulta vivenciar las mismas, por parte de los actores escolares, el Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile ha desarrollado un modelo formativo denominado Red Lab, inspirado en la metodología TechCamp (para más detalles ver Aziz y Petrovich, 2016). Red Lab propone el desarrollo de un evento formativo de excelencia ligado a la presentación de nuevas metodologías y herramientas orientadas a la acción, con un modelo práctico y flexible, en el que se comparten desafíos y soluciones relacionadas a las necesidades de las comunidades escolares de un contexto en particular.

Red Lab se diseña en tres etapas:

1.

---

**Antes** del evento presencial, para definir la programación y su relevancia para la comunidad educativa.

2.

---

**Durante** el evento presencial, para facilitar la conexión de la formación con las necesidades de los participantes.

3.

---

**Después** de evento presencial, para proyectar la conexión con un sentido de futuro (Aziz y Petrovich, 2016).

En primer lugar, por tanto, el equipo que diseña la instancia de formación realiza un diagnóstico para detectar los intereses y necesidades de la comunidad participante. A partir de esa información indaga sobre las temáticas, contenidos y metodologías más pertinentes, innovadoras y relevantes en relación a las labores de los asistentes y, con ello, se construye la programación del evento presencial. Considerando lo definido, se invita a un experto internacional como relator principal y a talleristas con dominio y conocimientos prácticos en las temáticas seleccionadas. Los talleristas comparten sus experiencias y guían a los asistentes en la exploración de cada metodología, a través de preguntas relevantes, y que permitan a los participantes, posteriormente, contextualizar lo aprendido. En relación a los asistentes al evento, como Red Lab está pensado desde el trabajo colaborativo, se define como un requisito esencial la inscripción y participación de equipos de trabajo, con al menos 2 profesionales por institución territorial (DAEM, Corporación, DEPROV, escuela, etc.).

En la segunda etapa, el invitado internacional, especialista en la temática seleccionada, expone en un seminario introductorio y motivacional, habilitando las dinámicas que siguen. Estas son compuestas por los talleres previamente programados, cuyos temas y metodologías se conectan entre sí, potenciándose unos a otros. Al final de la mañana, luego del seminario, cada tallerista se presenta a la audiencia y, en cinco minutos, adelanta lo que desarrollará en su taller. Así, los participantes se pueden hacer una primera idea e inscribirse, de acuerdo a la relevancia para sus realidades laborales. Durante la tarde, se hacen dos rondas de sesiones simultáneas, por lo que los asistentes no alcanzan a participar de todos los talleres ofrecidos. La oportunidad de elegir tiene un valor intrínseco en el diseño de Red Lab, ya que, entrega a los participantes un abanico de opciones y el poder de decisión, a través de un ejercicio de metacognición, basado en las necesidades de su comunidad educativa.

En la tercera etapa, una vez finalizado el evento presencial, se invita a las comunidades educativas a “probar” en sus contextos, lo aprendido y reflexionado, a través del diseño de proyectos y planificaciones que faciliten el despliegue de estrategias para la mejora. Los resultados de la implementación deben ser sistematizados a través de una bitácora virtual, llenada por el equipo que implementa la o las iniciativas institucionales resultantes de lo aprendido en Red Lab. Estos resultados deberán ser reflexionados para distinguir los aspectos que son útiles a su entorno, de aquellos que pueden ser prescindibles dadas las características específicas que este pudiera tener. Idealmente, los aprendizajes de las experiencias llevadas a cabo se comparten en una plataforma tecnológica con otros asistentes a la instancia formativa, de manera de fortalecer el diálogo y el crecimiento conjunto. En ese sentido, Red Lab es un laboratorio (lab) que invita a las instituciones a probar

metodologías innovadoras, de manera articulada (en red), para aprender colaborativa y continuamente, buscando una real apropiación y sustentabilidad de los aprendizajes (Aziz y Petrovich, 2016).

Red Lab desafía, por ende, a las comunidades educativas y a quienes las acompañen en su proceso de mejora, en tanto exige una reflexión permanente, siendo este el componente fundamental que le da sentido y valor a la participación de un equipo educativo institucional en la actividad formativa. El desafío continúa cuando se propone implementar lo aprendido en las escuelas y liceos de un territorio y compartir con otros las experiencias y hallazgos. Esto permite, precisamente, facilitar las condiciones de una efectiva apropiación del aprendizaje adquirido y la adaptación a sus contextos (Aziz y Petrovich, 2016). Es en este marco, que Red Lab se presenta como un modelo de formación innovador para el desarrollo profesional, en un formato diverso, práctico y flexible, con el fin de incrementar y utilizar todo el potencial de individuos y grupos, en un clima de aprendizaje continuo y mejora, propio de organizaciones que aprenden.

- Aziz, C. y Petrovich (2016). Red-Lab Sur: innovaciones educativas que conectan Diseño, seguimiento y transferencia de una experiencia de formación para el cambio efectivo. (Coords.) Fundación Chile. Recuperado el 15 de julio de 2016, de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Red-Lab%20Sur.pdf>
- Bolivar, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Contexto Educativo, núm. 18. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de [https://www.researchgate.net/publication/48138737\\_Los\\_centros\\_educativos\\_como\\_organizaciones\\_que\\_aprenden](https://www.researchgate.net/publication/48138737_Los_centros_educativos_como_organizaciones_que_aprenden)
- Corcoran, T. B., Fuhrman, S. H., & Belcher, C. L. (2001). *The District Role in Instructional Improvement*. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de [http://repository.upenn.edu/gse\\_pubs/6](http://repository.upenn.edu/gse_pubs/6)
- Elmore, R. (2010) "Capítulo 1" Mejorando la escuela desde la sala de clases (Primera Edición). Santiago, Chile: Salesianos Ediciones.
- Escrontela, R. (2010) La formación del docente en servicio. Reflexiones para el cambio. Recuperado el 27 de marzo de 2016, de <http://escamao.com/extramuros.pdf>
- Harris, A (2012) "Capítulo 2" Liderazgo y desarrollo de capacidades en la escuela (Primera Edición). Santiago, Chile: Alfabeta Artes Gráficas S.A.
- Honig, M. I. (2012). District central office leadership as teaching how central office administrators support principals' development as instructional leaders. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 733-774.
- Johnston, W. R., Kaufman J. H. & Thompson, L. E. (2016). *Support for Instructional Leadership*. Rand Corporation. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Support-for-Instructional-Leadership.pdf>
- Leithwood, K. et al. (2004). *How leadership influences student learning*. Carei, Oise y The Wallace Foundation. Recuperado el 08 de abril de 2015, de <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>
- Loren, C. y Moliner, L. (2008) La Formación Continua como proceso clave en la profesionalización docente: buenas prácticas en Chile. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 4(1) Recuperado el 30 de septiembre de 2016, de <http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol4-num1/art1.pdf>