



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

Informe Técnico N°2 - 2018

FORMACIÓN INNOVADORA PARA LÍDERES INTERMEDIOS: CONECTANDO EL TERRITORIO PARA LA MEJORA EDUCATIVA

FUNDACIÓN CHILE: **Cristina Aziz dos Santos, Héctor Hevia, Emy Rivero**



Educación | **FCH**
FUNDACIÓN CHILE





Formación Innovadora para líderes intermedios: Conectando el territorio para la mejora educativa

Fundación Chile: Cristina Aziz dos Santos, Héctor Hevia, Emy Rivero

Informe técnico No. 2
Agosto, 2018.

Para citar este documento:

Aziz, C., Hevia, H., Rivero, E. (2018). Formación Innovadora para líderes intermedios: Conectando el territorio para la mejora educativa. Informe Técnico N° 2. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Diseño gráfico editorial:

Matias Mancilla

ÍNDICE

Contexto	4
Hacia una nueva comprensión de los desafíos de formación del nivel intermedio	5
Ruta de aprendizaje innovadora	6
Fase formativa: Seminario internacional, laboratorios y talleres	11
Fase seguimiento: Plataforma colaborativa de gestión de proyectos y comunidad de aprendizaje	14
Avanzar hacia un cambio de paradigma	15
Referencias	16

CONTEXTO

Los actuales procesos de transición hacia una educación pública fortalecida, con altos estándares de calidad, inclusión y equidad, requieren necesariamente la participación activa y protagónica de los líderes educativos, tanto escolares como del nivel intermedio (Uribe et al. 2017; Aziz, 2016). Este último, como lo demuestra la experiencia internacional, es un liderazgo que tiene el potencial de comprender el entorno desde una mirada sistémica, posibilitando que sus actores trabajen colaborativamente y en red, favoreciendo un cambio gradual, más integrado, coherente y continuo (Anderson, 2017; Johnston et al. 2016; Honig, 2012; Hopkins et al. 2011; Bottons y Fry, 2009; Anderson, 2006; Leithwood et al. 2004; Corcoran et al. 2001; Spillane, 1996).

Los desafíos del sistema educativo chileno implican, por tanto, un cambio en el posicionamiento de este rol de liderazgo lo que, a su vez, requiere propuestas formativas innovadoras, contextualizadas y pertinentes que puedan capacitar a esos actores para abordar estos escenarios de cambio (Aziz, 2016). LIDERES EDUCATIVOS tiene el compromiso de desarrollar e impactar en las capacidades de liderazgo educativo del país, siendo uno de sus valores la innovación, por lo cual una de sus líneas de trabajo está focalizada en el diseño de programas innovadores para la formación de líderes intermedios de la nueva Educación Pública, tanto en formato presencial como en la modalidad de apoy virtual.



HACIA UNA NUEVA COMPRENSIÓN DE LOS DESAFÍOS DE FORMACIÓN DEL NIVEL INTERMEDIO

Los desafíos de la nueva educación pública no sólo suponen cambios en lo estructural y normativo, sino que consideran también modificaciones profundas de paradigmas y concepciones. Estos cambios se refieren principalmente a qué significa entender la educación desde lo público y con qué fin habría que considerarla desde esa óptica. Representan así acuerdos sociales y políticos de lo que se espera de la escuela, de su función y responsabilidad para la construcción de nuestra sociedad. A partir de esos acuerdos aparecen temas como la inclusión y la equidad, la participación e involucramiento de la comunidad en la acción educativa, la colaboración y el trabajo en red, entre otros.

Para responder a esta complejidad desde los espacios formativos, surgen tres desafíos concretos (ver diagrama 1): uno relacionado a los nuevos contextos y aproximaciones; otro concerniente al aprendizaje situado y saberes procedimentales; y por último, uno relacionado al ámbito de lo intangible y el mundo de las creencias¹. Desde esta perspectiva, se requiere operar desde el cambio de paradigmas y marcos mentales, que permitan integrar comprensiones y herramientas coherentes con dichas comprensiones.

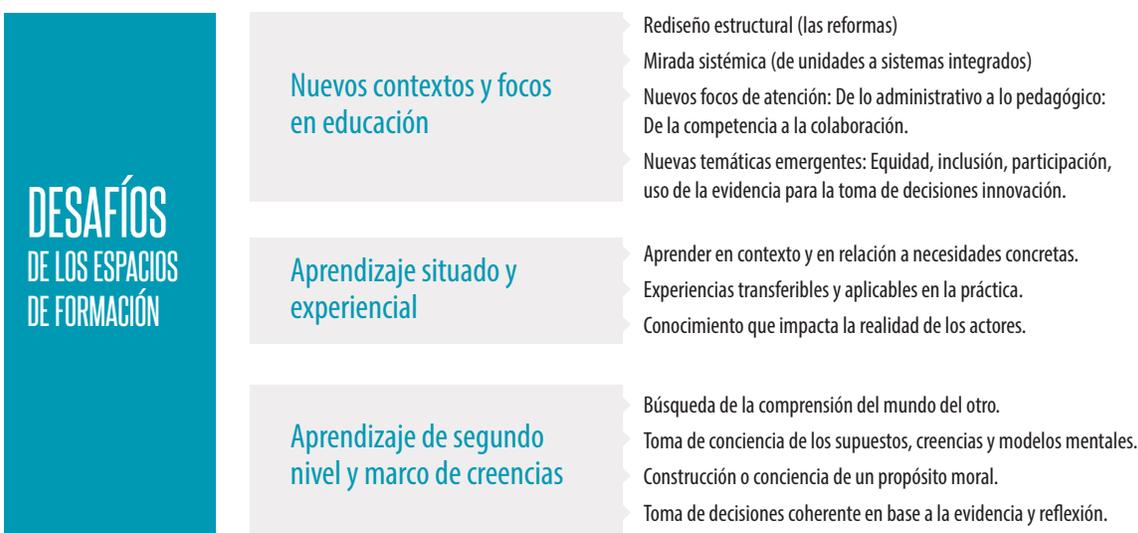


Diagrama 1 – Desafíos para la formación del nivel intermedio
Fuente: Elaboración propia.

En la práctica de formación en el ámbito educativo, las experiencias más recurrentes de transferencia de capacidades se remiten a formación particular, con foco en entrega de nuevos conocimientos y habilidades para operar, las que tienen diversos formatos, desde cursos teórico-prácticos hasta talleres específicos respecto de una temática, y operan más bien en la transferencia procedimental. Sin embargo, el desafío de operar en el cambio de marcos mentales, supone nuevas aproximaciones al proceso formativo, y es aquí donde surge la necesidad de incorporar algunos elementos que son propios del aprendizaje de adultos.

¹ Se traduce en herramientas de escucha profunda, reflexión en y sobre la acción, construcción colectiva de conocimiento y cursos de acción, gestión de participación profunda, reconocimiento de las variables que influyen en el aprendizaje, etc.

RUTA DE APRENDIZAJE INNOVADORA

Aparece, entonces, la interrogante sobre cómo podríamos dar cuenta de los desafíos antes propuestos a través de una ruta innovadora de formación, orientada a la reflexión, colaboración y acción, desafiando a profesionales a liderar procesos de cambio sustentables y pertinentes a sus entornos.

Considerando la importancia de la apropiación de los aprendizajes, situando en la práctica los conocimientos y herramientas adquiridos en instancias de formación, Fundación Chile ha desarrollado un modelo formativo semi-presencial¹, innovador y de excelencia (Aziz y Petrovich, 2016; Aziz y Osorio, 2017) que ha denominado RED-LAB. Este modelo fue pensado como un proceso de formación integral que no se agota en instancias de capacitación tradicionales. Desde la mirada de los atributos de innovación y excelencia, tanto en su diseño como en su ejecución, esta experiencia se caracteriza por ser:

- **Convocante y colaborativa:** Invita a equipos profesionales, de diferentes estamentos educativos, para así facilitar la implementación y el cambio de paradigma en las comunidades escolares.
- **Reflexiva y contextualizada:** Favorece el razonamiento y conexión de la experiencia con sus propias realidades, de manera de constituirse en herramienta de mejoramiento continuo.
- **Práctica y aplicada:** No solo habla de innovación, sino que además la pone en acción, a través de estrategias concretas que se presentan como modeladoras durante la formación y que pueden transformarse en instrumentos de apoyo a la transferencia. Los recursos necesarios para su adaptación no desincentivan su implementación.
- **Diversa:** Pone a disposición de las/os participantes variados temas y metodologías, de distinto nivel de complejidad, otorgando alternativas de formación.
- **Exploratoria:** Entrega espacios de aprendizaje mutuo, desde una perspectiva de laboratorio, en el cual los participantes son llamados a exponerse y a contribuir con sus propias experiencias. En este contexto, aciertos y desaciertos forman parte del proceso de aprendizaje innovador.
- **Facilitadora:** Se refiere al rol y actitud de la institución ejecutora y de los facilitadores, quienes se ponen a disposición de las instituciones educativas para apoyar sus procesos de cambio, en un estado de apertura a las inquietudes que pudieran emerger durante el proceso.
- **Integrada y sistémica:** Conecta actores, niveles y diversos elementos de un fenómeno, intentando superar la mirada lineal para transitar a la comprensión multidimensional y multicausal en el análisis de los desafíos y posibles soluciones.
- **Basada en la confianza:** Opera a partir de la certeza sobre la capacidad actual o potencial de las personas para realizar ciertas acciones, disponerse desde ciertas actitudes o contar con determinadas habilidades.
- **Auto-organizada:** Propone una estructura base para los diseños. Esta permite y motiva la participación activa y la toma de decisiones de los participantes en amplios espacios, desde el propio criterio y voluntad. Todo esto, al servicio de la propia percepción de necesidades e intereses.
- **Motivante:** Inspira a la transformación, actuando especialmente sobre las creencias y actitudes de los profesionales de la educación. Lo anterior, con el propósito de que reconozcan en la innovación educativa un componente de renovación de sus prácticas, efectivo para la motivación de la comunidad educativa.

El proceso de formación RED-LAB, teniendo en cuenta esas características, se basa en una

¹ Con un total de 14 horas presenciales y 76 horas de formación virtual.

ruta de aprendizaje en tres fases:

1 Fase diagnóstica 2 Fase formativa 3 Fase de seguimiento

La primera fase se inicia con la conformación e inscripción de equipos profesionales, donde se les solicita delimitar una necesidad educacional de su territorio. La invitación es hacer un ejercicio de foco que permita definir una situación o problemática, en particular, que tenga las siguientes características:

- Reflejar una inquietud compartida y percibida como estratégica por el equipo.
- Operar como punto de partida para intencionar una acción o estrategia de mejora.
- Ser una situación o problema posible de resolver desde la propia gestión del equipo.

Luego de seleccionados los equipos participantes de RED-LAB, se sistematizan las necesidades identificadas por dichos equipos de profesionales y, en base a esa información, se terminan por definir las temáticas y focos a ser trabajados en el evento presencial de formación.

El objetivo de la segunda fase de RED-LAB es fortalecer capacidades y co-crear soluciones innovadoras para los desafíos del mundo real, a través de instancias formativas motivadoras que se despliegan durante dos días de encuentro. En esa oportunidad se presentan herramientas concretas para impulsar nuevas acciones, con líderes que conecten estas oportunidades. La metodología de aprendizaje utilizada durante esta instancia presencial de formación, se caracteriza por:

- Presentarse en formatos activos y dinámicos.
- Orientarse a la práctica, a través de la búsqueda de atender un desafío.
- Promover reflexión y aprendizaje desde la metacognición y el diálogo entre pares.
- Ser aplicable a los contextos educacionales e institucionales de los participantes.
- Ser replicable en forma y fondo.

Al finalizar la instancia formativa presencial, se pone a disposición de los participantes de RED-LAB una plataforma virtual que cuenta con recursos, acompañamiento de tutores y espacios de retroalimentación entre pares para que la experiencia sea un proceso colaborativo, de aprendizaje y reflexión permanente. El trabajo en la plataforma virtual se realiza a través de una herramienta colaborativa de gestión de proyectos, con una estructura de 4 pasos:



A continuación se puede visualizar dicha ruta de aprendizaje innovadora de RED-LAB, con sus principales componentes:

¡Bienvenidos a RED-LAB!

- Comienza una ruta transformadora



- Inscripción de equipos
- Identificación de necesidades locales

FASE 01 DIAGNÓSTICO

Convocatoria online de equipos profesionales

(Inscripción: hasta el 31 de mayo)

FASE 02 FORMATIVA

Evento presencial de excelencia

(Duración: 20 y 21 de junio)

DÍA 1

- Seminario internacional
- Talleres prácticos
- Laboratorio de definición de desafío

DÍA 2

- Talleres prácticos
- Laboratorio de planificación-acción

FASE 03 SEGUIMIENTO

Plataforma virtual colaborativa

- Acompañamiento de tutores
 - Comunidad de aprendizaje
 - Recursos: videos, documentos, módulos de autoaprendizaje
- (Duración: agosto a noviembre)

- Planificación de la implementación

- Implementación de la estrategia

- Evaluación de los avances

- Comunicación de la experiencia

¡Felicitaciones líderes para el cambio y mejora educativa territorial!

- Recibe certificado de formación



Uno de los principales objetivos del proceso formativo RED-LAB es promover el trabajo colaborativo, al entender que la acción sinérgica suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple suma de acciones individuales. Mediante la colaboración parece más factible mejorar los apoyos que el nivel intermedio debe proporcionar a sus comunidades educativas (Anderson, 2017; Uribe et al. 2017; Munby y Fullan, 2016; Fullan y Quinn, 2016; Woulfin et al. 2016; Trujillo, 2013; Honig, 2012; Anderson, 2006).

Para lograr este objetivo, un requisito fundamental del modelo RED-LAB es la participación de un grupo de al menos tres profesionales de la misma institución o territorio. Ya desde la etapa de inscripción se exige un trabajo en equipo que implica aprender a compartir percepciones, construir propuestas colectivamente, ponerse de acuerdo en los procedimientos de trabajo, cooperar, concordar y cumplir compromisos, y resolver desacuerdos.

Para la fase diagnóstica, por tanto, se requiere de una conversación previa de un grupo de personas dispuestas a trabajar juntas y que acuerdan algunos temas esenciales para inscribirse en RED-LAB, desde el nombre y caracterización del equipo, hasta la definición misma de una necesidad educativa y la firma de la carta compromiso.

Entendemos que frente a la complejidad de los fenómenos educativos y de sus escenarios, surge la tentación de abrir múltiples focos de mejora sin tener siempre la posibilidad de profundizar en ellos. Un riesgo de aquello es disminuir la efectividad de las acciones y entrar en un proceso de desgaste de personas y sistemas. La invitación principal de esta fase, por tanto, es hacer un ejercicio de foco y definir una necesidad en particular del territorio, que explicita tres elementos:



La definición de la (i) situación o fenómeno que afecta al actor¹ debe tener las siguientes características:

- **Expresar una carencia o problema**, es decir, una brecha o distancia entre un estado inicial y uno final deseado. Un riesgo en la definición del foco de atención es rápidamente conectar con la solución a dicha carencia, redactarla como objetivo o asignar un culpable o responsable del problema. Esto puede implicar adelantar la ruta, renunciando a las oportunidades de un espacio de análisis más profundo y detallado de información sobre el foco, exploración de causales y múltiples opciones de solución.²
- **Ser un problema importante y urgente**, representando una preocupación compartida por diferentes actores, cuyo impacto negativo aumenta con el tiempo.
- **Tener un carácter estratégico** en relación a la mejora y a la comprensión de mejora de los participantes del equipo territorial.

1 Importante no problematizar al actor, sino a la situación que lo afecta.

2 Ejemplo de definición de foco que contiene solución: "Los estudiantes de primero básico de sectores rurales necesitan un sistema de seguimiento y apoyo personalizado para disminuir el ausentismo" (solución)

Ejemplo de definición con foco en el culpable: "Los padres y apoderados no asumen su responsabilidad y obligación legal de enviar a sus hijos al colegio"

Ejemplo de definición en modalidad de objetivo: "Aumentar la asistencia de los estudiantes de primero básico de sectores rurales".

- **Ser un problema de solución desconocida para el equipo**, pero que esté en su campo de acción. En lo posible, que se hayan intentado acciones de solución no del todo efectivas.
- **Tener un alcance delimitado**, es decir, que sea posible de ser descrito, identificado con claridad y foco.
- **Estar mínima y correctamente fundado con algún nivel de datos o información**, aunque en su origen su definición pueda tener un componente importante de inteligencia intuitiva, ésta debe ser capaz de sostenerse desde evidencia empírica.
- **Mostrar su relación con la visión de educación definida para el territorio**, es decir, resolver la carencia del foco de atención debería acercarnos claramente a la visión de futuro de la educación del territorio (formal o implícita).

Se espera que el (ii) actor sea un grupo de estudiantes del sistema (pero también podrían ser: profesores, directivos escolares, escuelas, u otro), que comparta alguna característica en particular (edad, nivel educativo, género, intereses, necesidades, etc.). Debe responder a una descripción que permite hacer una idea consensuada de un perfil en particular.

La definición del (iii) territorio debe ser coherente con la circunscripción territorial a la que pertenece el equipo (provincia, comuna, rural, urbano, costa, cordillera, futuro Servicio Local de Educación, escuela, red de escuelas, etc.). Lo importante es que dicha caracterización permita a todos quienes accedan a ella, arribar a una misma comprensión de límites territoriales.

Esta definición de necesidad¹ es clave para la participación de los equipos en el RED-LAB, ya que a partir de ella se desarrolla el trabajo en la fase formativa, a través de los laboratorios y talleres. Posteriormente, en la fase de seguimiento, esa necesidad, al ser transformada en desafío, es el foco del proyecto que debe desarrollar cada equipo.

1 Ejemplo de definición de necesidad: "Más del 25% de ausentismo crónico (iii) de estudiantes de primer año básico (i) en sectores rurales del territorio (ii)".

4

FASE FORMATIVA: SEMINARIO INTERNACIONAL, LABORATORIOS Y TALLERES

La fase presencial de RED-LAB es, sin duda, un hito fundamental del proceso de formación, porque es el espacio de trabajo, reflexión y encuentro de todos los actores y expertos que asisten al evento. Esta es, por tanto, una oportunidad única de socializar y crear vínculos entre líderes de nivel intermedio con otros profesionales del área, creando un sentido de pertenencia donde cada participante siente que forma parte de una gran comunidad, con objetivos y desafíos comunes.

Las interacciones nuevas permiten la generación de conocimiento emergente, que permite hacer visible mucho del conocimiento que los propios participantes están trayendo de sus sistemas, y que se integra además como un insumo al proceso de aprendizaje, desde la experiencia. Además, la diversidad de miradas enriquece la comprensión de fenómenos que se subentienden como fenómenos complejos, y por lo tanto, iluminan dicha complejidad (múltiples actores, múltiples variables y amplitud en la interrelación de variables).

El proceso formativo presencial empieza con una presentación del contexto educativo y objetivos de la formación. En el caso específico del RED-LAB que se realizará en la Región de O'Higgins el año 2018, se introduce los aspectos clave del nuevo Sistema de Educación Pública y del Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local, relacionados, principalmente, con la necesidad de transitar desde la idea de un "sostenedor educacional" a la de "liderazgo intermedio". El objetivo de ese espacio es contribuir, así, al posicionamiento estratégico del rol del nivel intermedio, especialmente en relación a su gestión y acompañamiento técnico-pedagógico, para la mejora educativa sistémica en el territorio (Uribe et al. 2017).

A partir de esa contextualización, sigue la realización de un seminario donde un invitado de reconocimiento internacional inspira a la audiencia, habilitando las dinámicas que siguen. En esta oportunidad la invitada de honor será la experta española Carmen Pellicer, pedagoga, escritora, sostenedora educativa de una red de establecimientos escolares y elegida por la Fundación Ashoka en el año 2016 como líder social por su trabajo formativo con miles de directivos y docentes como líderes del cambio en sus comunidades educativas. Uno de sus focos de acción, y sobre el cual expone a la audiencia de RED-LAB, es el trabajo con equipos de liderazgo para diseñar una propuesta innovadora para sus comunidades educativas, buscando inspirar a los equipos sobre la necesidad de crear una visión, analizar las necesidades y definir una narración positiva sobre cómo visualizan su transformación hacia un sistema de educación del siglo XXI.

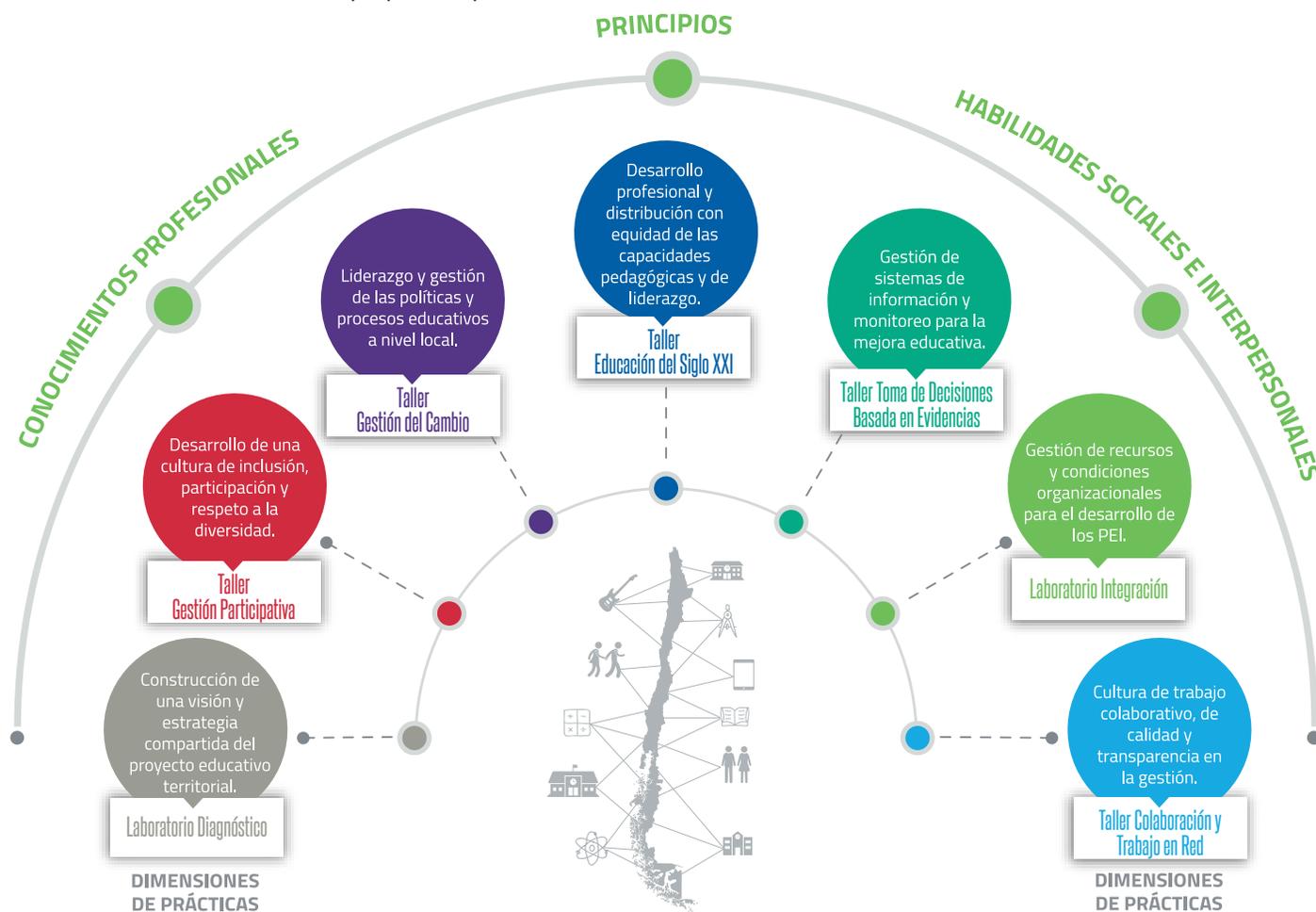
Luego de esa instancia inicial, se describe el proceso formativo presencial, explicando los espacios de laboratorios y talleres, que tienen soporte tanto en los desafíos para el liderazgo de nivel intermedio, como en los elementos clave para la formación de los recursos personales y dimensiones prácticas que este nivel requiere para generar los impactos en su gestión.



Los desafíos y elementos clave antes señalados fueron levantados desde diferentes fuentes disponibles, entre las cuales podemos mencionar:

- Los cambios en la política nacional y la transición hacia Servicios Educativos Locales.
- La evidencia empírica de estudios y buenas prácticas que logran impacto y mejora.
- La propuesta de marcos indicativos para el liderazgo del nivel intermedio.

En relación a este último punto, se utiliza el Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local (Uribe et al. 2017), que identifica los recursos personales (conocimientos, principios y habilidades)¹ y las prácticas de liderazgo intermedio en el territorio a través de los elementos esenciales que se requieren movilizar desde ese nivel de liderazgo. Abajo se encuentra la propuesta que interconecta los laboratorios y talleres de RED-LAB con las dimensiones propuestas por el Marco.



Las instancias de laboratorios y talleres no sólo tienen foco en las temáticas más pertinentes para la gestión y liderazgo a nivel intermedio, sino además promueven la colaboración desde la práctica y a través de la propia experiencia, así como también estimulan las bases para la generación de redes y comunidades de aprendizaje. Para ello, cada laboratorio y taller, está pensado y diseñado para proporcionar y transferir:

- Criterios que orienten la toma de decisiones.
- Estrategias concretas para abordar fenómenos del ámbito educativo.
- Herramientas concretas de aplicación en los desafíos locales.

¹ Entre los 1) principios, 2) habilidades y 3) conocimientos presentados en el Marco, estos son los abordados con más énfasis en RED-LAB: 1) Compromiso socioeducativo y confianza; 2) Desarrollar pensamiento sistémico, trabajar colaborativamente y relacionarse con la comunidad; 3) Relaciones con la comunidad, enseñanza efectiva y planificación, liderazgo y gestión.

Además, estos espacios deben contribuir a incentivar una reflexión que permita que los participantes puedan al final de cada laboratorio y taller:

- Identificar los aprendizajes más significativos del taller.
- Identificar las conexiones entre lo aprendido y el desafío definido para RED-LAB.
- Identificar ámbitos específicos de aplicación en sus contextos.

La gran diferencia entre los laboratorios y talleres de RED-LAB es que mientras estos últimos son espacios de formación con focos temáticos específicos, elegibles¹ por los equipos de acuerdo a sus necesidades y el desafío seleccionado, los primeros son instancias formativas de apoyo a gestión de proyectos, donde todos los participantes están convocados a participar con su equipo completo. En el primer día, se delimita el desafío territorial en el cual el equipo va a focalizar sus acciones. Al final de la segunda jornada, luego de los talleres, se inicia un proceso de diseño de soluciones y acción, conectando lo aprendido previamente. El diagrama que se muestra a continuación, sintetiza los objetivos y la relación entre los laboratorios y talleres, para la construcción de conocimientos y entrega de herramientas que apoyen a los participantes de RED-LAB a diseñar y gestionar procesos de mejora y liderazgo en sus contextos y prácticas laborales.

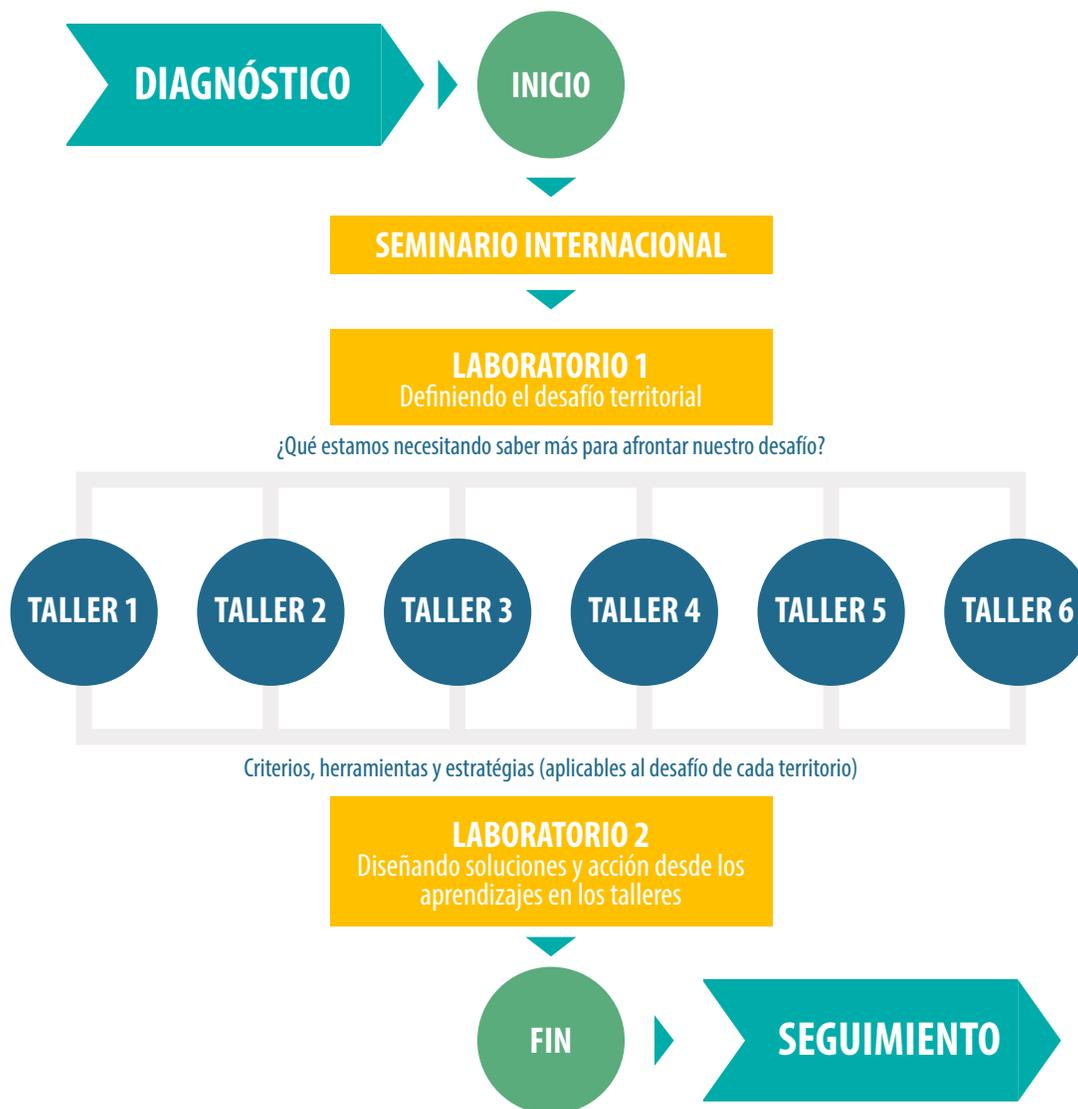


Diagrama 2 – Conexión de aprendizajes en RED-LAB
Fuente: Elaboración propia.

¹ Cada equipo puede elegir, por lo menos, un taller en el primer día y otro taller en el segundo día del evento. La elección de los talleres depende del desafío identificado por el equipo y el tamaño de este último. Si el grupo está compuesto por más de 3 integrantes, podría separarse en dos equipos para asistir a más de un taller de forma paralela.

5

FASE SEGUIMIENTO: PLATAFORMA COLABORATIVA DE GESTIÓN DE PROYECTO Y COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

La propuesta de RED-LAB no consiste sólo en entregar conocimiento y herramientas a los líderes intermedios, sino también instalar capacidades de gestión con el fin último de mejorar la calidad de la educación actual. Por ello, RED-LAB no se cierra con el evento presencial, sino que continúa con el despliegue de una metodología de seguimiento y monitoreo virtual. Su objetivo es amplificar el impacto de los aprendizajes, por medio del acompañamiento a los equipos en el proceso de gestión de los proyectos surgidos y desarrollados a partir de las fases diagnóstica y formativa.

A través de una herramienta colaborativa de gestión de proyectos, dispuesta en una plataforma online, se genera un ambiente de trabajo intra e inter equipos. Inicialmente, cada equipo se reúne virtualmente para finalizar el diseño del proyecto que comenzaron a desarrollar durante la etapa formativa presencial de RED-LAB. A partir de ese momento se empieza la construcción de una comunidad de aprendizaje, disponibilizando a cada equipo la producción de los otros equipos, promoviendo el aprendizaje colectivo. Luego sigue un proceso de gestión del proyecto vía plataforma, a través de las cuatro etapas secuenciales –y al mismo tiempo interrelacionadas– ya señaladas: planificación, implementación, evaluación y comunicación.

En la etapa de planificación, cada equipo, vía herramientas de trabajo colaborativo, detalla los aspectos clave del proyecto. Mientras más exhaustiva y participativa la planificación, más opciones de éxito tiene la iniciativa. Al menos se deberá indicar el rol de cada miembro del equipo, las acciones y tareas que serán realizadas, con los respectivos responsables, fechas de inicio y término de cada tarea, y los recursos necesarios para que el proyecto se pueda llevar a cabo.

Para la etapa de implementación, se pone a disposición lo que hemos llamado “bitácora”, un instrumento flexible para el registro de la acción-reflexión-transformación-innovación, a través de la cual el equipo debe reportar los avances y resultados preliminares de la iniciativa, en actitud de apertura para las posibles oportunidades de mejora y desafíos que surjan. Esta bitácora no sirve solamente para recabar información relevante para la mejora continua, sino que también ayuda a fomentar la reflexión en equipo y comunidad de aprendizaje. Tan importante como lo que aprendemos, es el cómo lo hacemos, porque tal como nos ha enseñado el filósofo y educador John Dewey, no aprendemos precisamente de la experiencia, sino que a partir de la reflexión sobre la experiencia.

Con la finalidad de rescatar los aprendizajes y logros derivados de la experiencia, en la etapa de evaluación se recopilan los hitos de las etapas anteriores, incluyendo lo que se haya desarrollado específicamente para estimar los indicadores establecidos en la etapa de diseño del proyecto (como resultados de encuestas, cuestionarios, entrevistas, focus, material audiovisual y otros instrumentos de recolección de evidencia). Asimismo, el equipo debe responder a un cuestionario que profundiza en la reflexión acerca del desarrollo del proyecto y sus resultados iniciales, que posibiliten los ajustes y mejoras necesarios para una etapa posterior de la experiencia.

Finalmente, y entendiendo que compartir y comunicar son habilidades fundamentales para el siglo XXI, en la fase de comunicación se resume los aspectos clave del proyecto en una ficha que se comparte en la comunidad de aprendizaje de RED-LAB, y con toda la comunidad educativa si así lo desea cada equipo. El objetivo de esta instancia es que los proyectos sirvan de inspiración y que otros actores puedan aprender de cada una de las experiencias.

AVANZAR HACIA UN CAMBIO DE PARADIGMA

Se necesita un salto cualitativo en la manera en que los profesionales de la educación enfrentan las demandas que impone el sistema y el contexto actual para fortalecer la educación pública del país. Existe, así, una necesidad urgente de explorar alternativas de formación y desarrollo profesional que permitan un mejoramiento educativo sistémico y permanente, a través de metodologías innovadoras que movilicen a las comunidades educativas hacia la reflexión y un cambio positivo interno, más conectado con sus actores y con el aprendizaje integral.

La hipótesis que ha guiado el diseño de RED-LAB es que cualquier esfuerzo en la formación de los profesionales del sistema debe basarse en su utilidad para las comunidades educativas, centrándose en las necesidades y desafíos locales, particulares de cada escuela y territorio. La apuesta de ese proceso de formación está amparada, por tanto, en los pilares de la innovación y la confianza en las capacidades de autogestión de personas y equipos, buscando ser un aporte a la gestión colaborativa de desafíos concretos de las comunidades escolares.

La invitación permanente consiste en apoyar los procesos de cambios significativos e innovación que el sistema escolar requiere, y que van desde las reformas estructurales hasta los cambios de paradigmas que exigen las verdaderas transformaciones. El tipo de estrategia de formación y desarrollo de capacidades que promueve RED-LAB busca precisamente formar líderes educativos que generen conexiones dentro del territorio para la mejora escolar sistémica y continua, en sintonía con las demandas sociales actuales y futuras.

Este espacio no pretende agotar ni concentrar en sí las posibilidades de mejora y transformación, pero se presenta como una poderosa oportunidad para iniciar o fortalecer una forma de hacer las cosas, basada en la colaboración, reflexión y acción sistémica, que esperamos sostenga un desarrollo y maduración en el tiempo, en el marco del ejercicio profesional.

REFERENCIAS

- Anderson, S. (2006). The school district's role in educational change. *International Journal of Educational Reform*, 15(1): 13-37.
- Anderson, S. (2017). *El nivel intermedio en educación y el mejoramiento escolar*. Informe Técnico No. 1 2017. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/08/IT-01-2017.pdf>
- Aziz, C. y Pretrovich, F. (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 desde: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Red-Lab%20Sur.pdf>
- Aziz dos Santos, C. (2016). Experiencias innovadoras de formación para líderes educativos de nivel intermedio. Informe Técnico No. 3. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2016/12/IT-3.pdf>
- Aziz dos Santos, C. y Osorio, A. (2017). *Red-Lab: Avanzando hacia nuevas propuestas en la formación continua*. Nota Técnica N°4-2017. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado desde: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/11/NT4_REDLAB_L1.pdf
- Bottoms, G. y Fry, B. (2009). *The district leadership challenge: Empowering principals to improve teaching and learning* (Southern Regional Education Board). Recuperado desde: http://publications.sreb.org/2009/09V11_District_Leadership_Challenge_color.pdf
- Corcoran, T. B., Fuhrman, S. H., & Belcher, C. L. (2001). *The district role in instructional improvement*. Recuperado desde: http://repository.upenn.edu/gse_pubs/6
- Fullan, M., y Quinn, J. (2016). *Praise for Coherence*. Corwin: Thousand Oaks, CA.
- 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.
- Hopkins, D., Harris, A., Stoll, L., y Mackay, T. (2011). *School and system improvement: State of the art review*. Paper presented at the 24th International Congress of School Effectiveness and School Improvement, Limassol.
- Johnston, W. R., Kaufman J. H. y Thompson, L. E. (2016). *Support for instructional leadership*. Rand Corporation. Recuperado desde: <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 desde: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>
- Munby, S. y Fullan, M. (2016). *De dentro para fuera y de abajo para arriba: Cómo el liderazgo desde el medio tiene el poder de transformar los sistemas educativos*. Red Global de Aprendizajes, Uruguay.

- Spillane, J. (1996). School districts matter: Local educational authorities and state instructional policy. *Educational Policy* 10 (63): 64-87.
- Trujillo, T. (2013). The reincarnation of the effective schools research: Rethinking the literature on district effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 51(4): 426-452.
- Uribe, M.; Berkowitz, D. Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017). *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: Desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio*. Valparaíso, Chile: LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado desde: <http://www.lidereseducativos.cl/recursos/marco-para-la-gestion-y-el-liderazgo-educativo-local/>
- Woulfin, S. L. (2016). Duet or duel: A portrait of two logics of reading instruction in an urban school district. *American Journal of Education*, 122 (3): 337-365.