



DEG

**División
Educación
General**

**GUÍA DE HERRAMIENTAS PARA
EL DESARROLLO DE RECURSOS
PERSONALES EN EQUIPOS DIRECTIVOS**

3

HERRAMIENTA

**MEJORAMIENTO Y
CAMBIO ESCOLAR:**
Análisis y uso de datos
para la gestión directiva

¿QUÉ RECURSO PERSONAL SE ESPERA DESARROLLAR?

Esta herramienta tiene por propósito profundizar en el concepto de **Mejoramiento y Cambio Escolar**, como uno de los conocimientos profesionales más relevantes en el repertorio de saberes de los equipos de liderazgo, dando especial relevancia al conocimiento sobre análisis y uso de datos, en el entendido de que este es clave para tomar cualquier decisión de manera informada y atinente a la realidad escolar, en pos de su mejoramiento.

En esta herramienta los directivos encontrarán información útil acerca de cómo analizar los datos y verificar desde dónde se inicia el seguimiento de los estudiantes en su ciclo escolar, además de formalizar dichos datos con información y conocimiento para ir más allá de la línea de las percepciones personales. Por medio de un trabajo guiado, el equipo podrá ponderar aspectos menos formales —como son las intuiciones— y orientar sus acciones para mejorar las trayectorias, ya sea a nivel institucional como escolar, abordando los datos según el contexto y la temporalidad, comprendiendo qué aspectos se encuentran a la base de los procesos de mejora según los resultados. Así, trabajar con los datos genera una noción de realidad y permite construir imágenes precisas para tomar las mejores decisiones al implementar procesos de cambio y de mejora escolar.

Se espera que, al finalizar el trabajo con esta herramienta, el equipo directivo pueda:

Fortalecer conocimientos sobre el uso y análisis de datos para la toma de decisiones, en el marco de los procesos de mejoramiento continuo.

Establecer expectativas claras sobre el uso de los datos sobre los estudiantes como base para tomar decisiones, mediante una exploración colaborativa de esa información, la reflexión y planificación a partir de ésta.

¿CUÁL ES LA RUTA DE APRENDIZAJE?

En esta herramienta exploraremos los contenidos mediante una secuencia que permitirá consolidar los aprendizajes logrados.



¿CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA?

En esta sección se presentan los pasos o instancias para abordar el trabajo propuesto por esta herramienta, a fin que los equipos directivos puedan anticiparse y planificar su aplicación.



1 Realicen la actividad propuesta en la sección **Conectar** para reflexionar sobre experiencias previas relacionadas con el análisis y uso de datos para el Mejoramiento y Cambio Escolar.



2 Revisen la sección **Conocer** para profundizar en el concepto de mejoramiento y cambio escolar; comprender las distinciones entre dato, información, conocimiento y aprendizaje institucional; y conocer el proceso de análisis y uso de datos.



3 Impriman y completen individualmente el **Recurso Práctico n°1**, "Matriz temporal de análisis de datos", en la sección **Practicar**.



4 Impriman y completen individualmente el **Recurso Práctico n°2**, "Guía de levantamiento de decisiones con uso de datos", en la sección **Practicar**.



5 Reflexionen y sistematicen los aprendizajes logrados en torno al análisis y uso de datos para el Mejoramiento y Cambio Escolar, en la sección **Consolidar**.

Indicaciones generales

- Cada sección de esta herramienta puede ser adaptada y contextualizada según su realidad escolar y los desafíos que enfrenta su equipo directivo.
- Para la ejercitación de algunas actividades puede ser necesario el uso de datos oficiales de su establecimiento y/o comunidad escolar.
- Idealmente se debe disponer de un espacio cómodo y libre de interrupciones, tanto para el trabajo individual como para el grupal.

CONECTAR



Para comenzar, en esta sección los invitamos a conectar con sus prácticas cotidianas respecto de la observación y reflexión en torno a los datos que habitualmente se manejan en el establecimiento y cómo están siendo utilizados para orientar la toma de decisiones hacia una mejora continua.

Para desarrollar esta primera reflexión, grupalmente, deberán reflexionar en torno a las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué debemos analizar los diferentes datos de nuestro establecimiento? *(por ejemplo, sobre género, nacionalidad, índice de vulnerabilidad, rendimiento en evaluaciones, intereses de los estudiantes, entre otros datos relevantes).*

2. En función de los procesos de mejora escolar, ¿con qué frecuencia utilizamos los diferentes datos del establecimiento? ¿Qué actividades realizamos para reflexionar y analizar la información que emerge de aquellos datos?

3. ¿Qué datos específicos estamos considerando, tanto de fuentes internas (el mismo establecimiento) como fuentes externas (Agencia de Calidad Educativa o Superintendencia de Educación, u de otras instituciones)?

Luego de esta primera aproximación a las prácticas cotidianas que desarrollan sobre el análisis y uso de datos en su establecimiento, los invitamos a explorar los principales antecedentes teóricos acerca de este Recurso Personal en la sección **Conocer**.



CONOCER



3

HERRAMIENTA

Con el propósito de contextualizar teóricamente los sentidos y conceptos centrales del conocimiento profesional de Mejoramiento y cambio escolar, se presenta a continuación una definición del recurso personal y de aquellos elementos clave para su desarrollo.

1. El análisis y uso de datos en la gestión escolar

Conceptualizar el análisis y uso de datos es un paso relevante para lograr el aprendizaje y desarrollo del conocimiento sobre Mejoramiento y Cambio Escolar, debido a que la mayor comprensión de este conocimiento profesional brindará -a los equipos directivos- nuevos elementos para fortalecer la capacidad reflexiva respecto a la información basada en datos, dirigida a la toma de decisiones pertinente a su contexto escolar.

Desde el Marco para Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015) se define el Mejoramiento y Cambio Escolar como aquel recurso personal en el que los directivos “[...] deben tener conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)” (Ministerio de Educación, 2015: p.34).

A partir de ello, se hace relevante que los equipos directivos profundicen en el análisis y comprensión de los datos de su contexto educativo, ya que será este un elemento clave para llevar a cabo procesos de mejoramiento escolar.

¿CÓMO COMPRENDER LOS DATOS EN EL CONTEXTO ESCOLAR?

En la actualidad podemos encontrar a nuestro alrededor una gran cantidad de datos de diversa índole. Si pensamos en el contexto escolar, es posible encontrar múltiples evidencias, diagnósticos, informes académicos o indicadores de los cuales se dispone a diario en los establecimientos.

La información que entregan los datos de una institución ayuda a leer y comprender su contexto, pues cada escuela es distinta, tiene sus particularidades y necesidades, y, en este sentido, es fundamental que los líderes escolares puedan utilizar esos datos específicos y que dan cuenta de su realidad institucional, con el fin de comprender en profundidad sus fenómenos y focalizar los esfuerzos de manera pertinente. Con ello los equipos contarán con más herramientas para iniciar sus procesos de mejora escolar.

Si reflexionamos respecto de los datos que emergen de la escuela, podemos encontrar datos cuantitativos, referidos a cantidades o representaciones numéricas, como son la tasa de deserción, cantidad de estudiantes, puntajes en pruebas estandarizadas, entre otros. Y también identificaremos datos cualitativos, que corresponden a aquellos que informan cualidades, tales como percepciones del clima organizacional, motivaciones de los estudiantes, grado de satisfacción, entre otros.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

En el marco del análisis de datos, los conceptos de **datos**, **información**, **conocimiento** y **aprendizaje institucional** tienen diferencias, las cuales se describen a continuación:

DATO

Corresponde a un **elemento primario de información**, el cual podría no ser relevante por sí solo. *Por ejemplo, calificaciones de los estudiantes de 1° básico en Lenguaje, registradas en el Libro de clases.*

INFORMACIÓN

Corresponde a un **dato más su interpretación**. Como un dato ya procesado, tiene relevancia y contexto, y sirve para un propósito, es decir, se le añade valor con el objetivo de utilizarlo para un fin. *Por ejemplo, el promedio de las calificaciones obtenidas por los estudiantes de 1° básico en Lenguaje, pueden ser analizadas para determinar los niveles de logro del grupo curso e identificar casos que requieren de apoyos.*

CONOCIMIENTO

La información permite **construir conocimiento**, en cuanto es utilizada para tomar decisiones, cambiar prácticas y definir “formas de hacer” desde la experiencia. *Por ejemplo, el conocimiento del rendimiento de 1° básico en Lenguaje, que fundamenta las nuevas estrategias de enseñanza y apoyos a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.*

APRENDIZAJE INSTITUCIONAL

El **conocimiento aplicado en las decisiones**, permite establecer la trascendencia de la comprensión y la reflexión sobre los datos, la información obtenida de ellos y el conocimiento contextualizado, traducidas en decisiones de un nivel subjetivo hacia lo objetivo a nivel institucional. *Por ejemplo, en vista de los rendimientos logrados en todos los 1° básicos de la escuela, se establece un protocolo institucional de apoyo a estudiantes con dificultades desde este nivel de enseñanza, el que incluye la capacitación de docentes en nuevas estrategias didácticas y la implementación de un sistema de monitoreo y acompañamiento a dichos docentes.*



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

¿POR QUÉ Y CUÁNDO REALIZAR EL ANÁLISIS DE DATOS?

En un contexto educativo es necesario establecer el **tiempo** para recopilar, analizar e interpretar datos y generar la información y el conocimiento que pueda mejorar la gestión escolar a nivel macro, en la trayectoria institucional; y a nivel micro, en el proceso de una unidad didáctica o semestre escolar de un docente. El análisis de datos es necesario porque la decisión estratégica para el mejoramiento escolar —ya sea a nivel micro o macro— debe ser tomada por los líderes escolares y por aquellos actores involucrados en dicho proceso.

El análisis de datos debe estar **calendarizado**, ya que el tiempo es un elemento central en cualquier tipo de organización. Tanto el equipo directivo como el cuerpo docente deben estar preparados para examinar los datos y utilizarlos para guiar las mejoras en sus cursos y prácticas educativas. Un ejemplo de lo anterior se evidencia en diferentes estudios de casos —realizados en escuelas y su toma de decisiones basadas en datos— que sugieren que sus calendarizaciones incluyan tiempo de apoyo para revisar y discutir los datos en grupos colaborativos, pues con ello se aumenta la probabilidad para tomar buenas decisiones profesionales (Copland, 2003; Datnow, Park y Wholstetter, 2007; Wayman, Cho y Johnston, 2007; Wayman y Stringfield, 2006).

Considerando las condiciones básicas para impulsar acciones planificadas en la institución escolar, dirigidas al análisis y uso de datos, se presentan, a continuación, orientaciones, criterios y ejemplos que permiten visualizar cómo se debieran obtener y analizar datos, identificando las principales fuentes de donde extraerlos.

2. Obtención y análisis de datos para la gestión directiva

Dentro del análisis y uso de datos, aspectos como la selección y levantamiento de datos se vuelven acciones clave para el manejo de la información en el contexto escolar. En los siguientes recuadros se presentan los pasos para la recopilación de datos, criterios para su selección y fuentes potenciales para su obtención.

1. ¿Cómo recopilar e identificar datos, analizarlos y trabajar con ellos?

- **Identificar los desafíos o problemas para trabajar con datos:** corresponde a la selección de indicadores, problemáticas o desafíos que se requiere indagar o resolver en la escuela.
 - Para este paso es clave generar una **pregunta guía** que permita conducir el análisis y las decisiones que conducen al mejoramiento educativo. A partir de dicha pregunta, se puede reflexionar previamente con una amplia variedad de datos, de manera participativa y colaborativa.
 - Una pregunta guía puede ser: ¿Qué problemáticas o desafíos podemos identificar como prioritarios en nuestro contexto escolar?
- **Recopilar datos:** consiste en identificar y levantar los datos para comprender con mayor profundidad el desafío o problemática.
- **Analizar e interpretar los datos:** consiste en usar los datos para organizar, analizar e interpretar la información que emerge de ellos y transformarla en conocimiento. Esta fase implica proporcionar sentido a la información, realizar conexiones, comparar datos y extraer conclusiones.
- **Tomar decisiones e implementar las acciones:** corresponde a la fase de selección de estrategias e implementación de acciones a partir de la información analizada.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



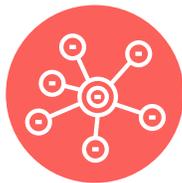
EXTENDER

En el siguiente apartado, se presentan cuatro criterios para la obtención de datos en el contexto escolar.

2. ¿Con qué criterios podemos levantar los datos?

Según las metodologías de análisis más utilizadas, una forma de abordar los datos consiste en definir las preguntas del proceso, según un conjunto de criterios que permiten observar los datos en un periodo de tiempo determinado, considerando un estamento y nivel de análisis específico. De esta forma, se opera desde los siguientes criterios:

- **Temporalidad:** ¿Qué datos se analizan y en qué momento del año?
- **Selección en acuerdo:** se definen los grupos que entregarán información y el actor que obtendrá datos. Estas fuentes se encuentran bajo nueve encabezados (ver Tabla 1)
- **Nivel de análisis:** puede ser institucional o de aula.
- **Referido a un actor:** centrado en el estudiante, la institución, los asistentes de la educación, docentes, para promover mejoras colaborativas, colectivas y de trayectoria.



TEMPORALIDAD

- Datos que se ordenan según actividad del año escolar.
- Puede ser institucional o por actor.



SELECCIÓN EN ACUERDO

- Grupos de información y actores de los que se obtendrán los datos.
- Las fuentes pueden llegar a ser hasta nueve encabezados según la tabla 1.



NIVEL DE ANÁLISIS

- Puede ser institucional o de aula
- Datos que favorecen la trayectoria institucional como la de aula.



REFERIDO A UN ACTOR

- Centrado en el estudiante, la institución, los asistentes de la educación, profesoras y profesores.
- Promueve mejoras colaborativas, colectivas y de trayectoria.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

Con el fin de comprender el proceso de recopilación de datos, se presentan en la siguiente tabla ejemplos referidos a fuentes potenciales de datos propias del contexto educativo.

TABLA 1. Orígenes de datos y fuentes potenciales de datos

FUENTE DE DATOS	FUENTES POTENCIALES DE DATOS	DATO OBTENIDO
1. Componente sociodemográfico del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia. Ficha de inscripción. Curso. Nacionalidad. Género. Lengua materna. Problemas de salud. Nivel socioeconómico 	Registros internos
2. Logros del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> Pruebas estandarizadas. Controles en clase. Evaluaciones de desempeño basadas en criterios de evaluación. Pruebas aplicadas por docentes, proyectos, cuestionarios. Observaciones de aula del desempeño de los docentes. Promedios de calificaciones. Trabajos de estudiantes. Otros: _____ 	Resultados internos.
3. Prácticas de enseñanza y evaluación de aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Tiempo y clima de la clase. Organización de los momentos didácticos de una clase. Prácticas de evaluación. Gestión del aula. Otros: _____ 	Proceso de aprendizaje del estudiante.
4. Opiniones y comportamientos de tutores, padres y apoderados	<ul style="list-style-type: none"> Percepciones de los padres. Participación de los padres en la escuela. Apoyo a los padres en aprendizaje de estudiantes. 	Registros internos. Proceso de aprendizaje del estudiante.
5. Cultura escolar	<ul style="list-style-type: none"> Relación entre educadores. Relación entre alumnos y educadores. Creencias sobre el aprendizaje y la enseñanza. Desarrollo profesional. Otro: _____ 	Proceso de aprendizaje del estudiante. Proceso de aprendizaje del estudiante. Entorno social. Proceso de aprendizaje del estudiante.

 **CONECTAR**
 **CONOCER**
 **PRACTICAR**
 **CONSOLIDAR**
 **EXTENDER**

FUENTE DE DATOS	FUENTES POTENCIALES DE DATOS	DATO OBTENIDO
6. Componente sociodemográfico de los docentes y asistentes de educación	<ul style="list-style-type: none"> • Especialidades u oficios. • Intereses. • Evaluaciones de desempeño. • Género. • Nacionalidad. • Otros: _____ 	Registros internos.
7. Programas de apoyo al proceso educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Descripciones de programas. • Estructuras y contenidos. • Programas especiales. • Otros: _____ 	Proceso de aprendizaje del estudiante.
8. Recursos y materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Computadoras. • Textos escolares • Softwares. • Cuadernos de ejercicios. • Útiles escolares. • Instrumentos musicales. • Otros: _____ 	Registros internos
9. Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Patio de recreo. • Gimnasio. • Salas de clases. • Otros: _____ 	Registrados al ingresar.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

Tabla adaptada de Earl (2005a)

En resumen, el uso y análisis de datos se constituye como una herramienta fundamental para tomar decisiones contextualizadas que favorezcan el mejoramiento educativo. A lo largo de un proceso sistematizado y planificado llevado a cabo por la institución, los directivos pueden identificar, recopilar, analizar datos y tomar decisiones respecto del problema o desafío planteados, logrando conocimientos o aprendizajes institucionales que permiten resolver nuevas situaciones, con un potencial de acción basado en la experiencia. Así, trabajar con datos implica ir más allá de las intuiciones y percepciones al interior de las instituciones, para profundizar los conocimientos que les permiten lograr sus objetivos.

A continuación, se presentan recursos prácticos que buscan apoyar la identificación, levantamiento y análisis de datos que emergen de su propio contexto escolar.

PRACTICAR



A partir de los antecedentes teóricos proporcionados anteriormente, se presentan en esta sección recursos prácticos para promover el aprendizaje y desarrollo del conocimiento profesional de mejoramiento y cambio escolar, mediante el uso de una *Matriz Temporal de análisis de datos*, cuyo fin es identificar datos e información por analizar en determinados momentos del año; y de una *Guía de levantamiento de decisiones con uso de datos*, cuyo objetivo es analizarlos, tomar decisiones e implementar acciones a partir de ellos.

RECURSO PRÁCTICO n° 1 Matriz temporal de análisis de datos

El conocimiento generado a partir del análisis de datos y la información, permite enriquecer los procesos, potenciar factores de logro y levantar las banderas de apoyo, posibilitando la reacción a tiempo.

En la siguiente matriz se deben organizar las preguntas claves que deben ser respondidas usando y analizando los datos en determinados momentos del año. Esta organización permitirá analizar con tiempo y generar una visualización de los datos, que, en este caso, motiven al profesorado a mejorar sus prácticas.

Para ello, se deberá imprimir la *Matriz temporal de análisis de datos* y cada directivo deberá completarla.

Matriz temporal de análisis de datos

MOMENTO DEL AÑO	PREGUNTA GUIA	DATOS E INFORMACIÓN A CONSIDERAR	CONOCIMIENTOS QUE NOS PUEDE APORTAR
Previo al inicio del año			
Iniciando el año			
Cada un mes, durante la reflexión pedagógica			
Antes de recibir los resultados estandarizados			
Al cierre de unidad o semestre escolar			
Al finalizar el año			

¿Qué dato se debo tener siempre presente?



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

PRACTICAR



3

HERRAMIENTA

RECURSO PRÁCTICO n° 2

Guía de levantamiento de decisiones con uso de datos

La guía a continuación permite transitar desde lo que *no sabemos* hacia lo que *sí sabemos*, de lo *podría ser* a lo que *debería ser*. Este instrumento (adaptado para el Análisis y Uso de datos) está estructurado sobre el modelo de Doble Diamante (Design Council, 2007) y permite estructurar el proceso de transformación a la mejora educativa que se espera descubrir, definir, desarrollar e implementar.

El modelo se puede implementar durante el proceso educativo y, por lo mismo, puede ser aplicado por un profesor/a para analizar la implementación de una unidad didáctica y sus resultados cuantitativos o cualitativos, con el propósito de reformular su propuesta didáctica.

Para un adecuado uso de este recurso práctico, sigan las siguientes instrucciones:

1. Todos los miembros del equipo directivo se reúnen y responden colaborativamente la *Guía de levantamiento de decisiones con uso de datos*.
2. Consideren las respuestas individuales emanadas de la *Matriz temporal de análisis de datos*, que corresponde a un insumo para la reflexión y el acuerdo sobre temas de análisis y uso de datos.



CONECTAR



CONOCER



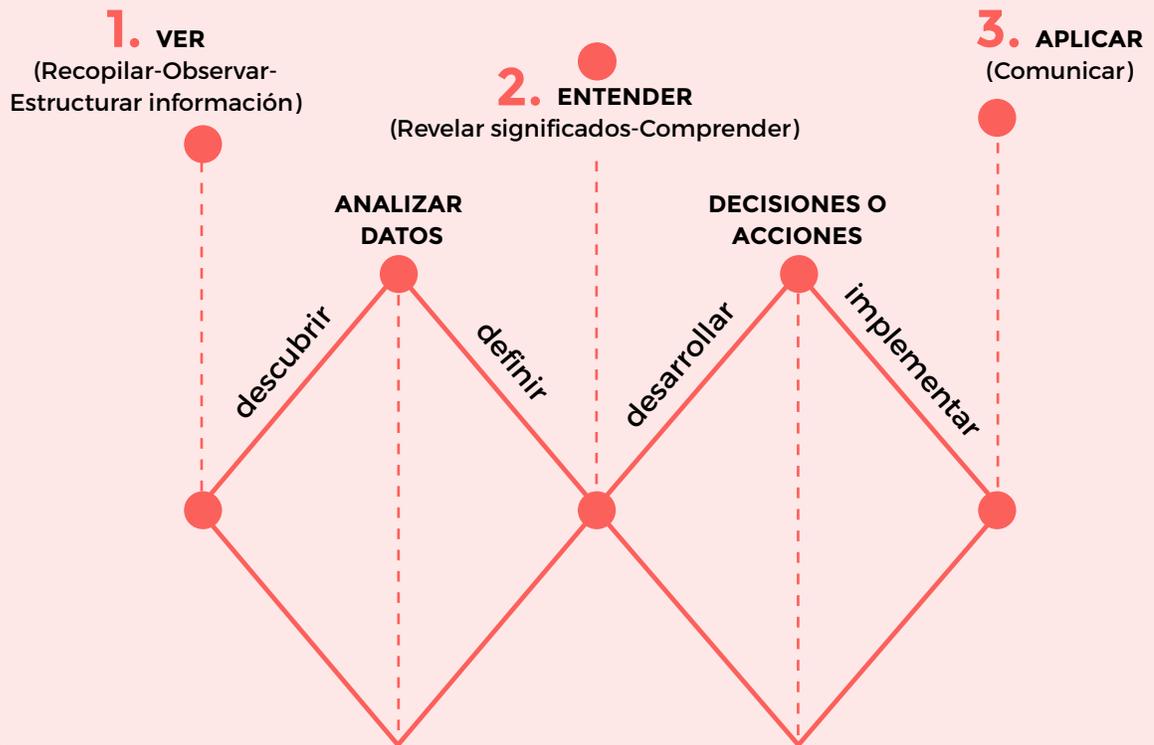
PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER



1. VER

- ¿Qué quieres descubrir analizando los datos?

- ¿A quién debes recurrir para obtener estos datos?

2. ENTENDER

- ¿Qué definiciones puedes generar para comprender estos datos?

- ¿Cómo desarrollamos acciones para alcanzar una mejora escolar?

- ¿Qué decisiones debemos tomar e implementar para el logro de esta mejora escolar?



3. APLICAR

- ¿Cómo debemos comunicar esta decisión de acción o implementación de mejora?

- ¿Cómo monitorear esta acción?

- ¿En qué momento volver a Ver: recopilar-observar-estructurar información?



PRACTICAR

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Con la finalidad de facilitar el uso de esta herramienta, a continuación, se dispone ejemplos que ilustran el trabajo con los recursos prácticos.

RECURSO PRÁCTICO n° 1 Matriz temporal de análisis de datos

MOMENTO DEL AÑO	PREGUNTA QUE DEBEMOS CONTESTARNOS	DATOS E INFORMACIÓN A CONSIDERAR	CONOCIMIENTOS QUE NOS PUEDE APORTAR
Cada un mes en reflexión pedagógica	¿Cuál es el acumulado de asistencia a clases de cada nivel?	Cantidades de asistencia. Porcentaje de asistencia mensual y acumulada. Justificativos por ausencias	Poner énfasis en los cursos con menos asistencia, para que cumpla más del mínimo de asistencia escolar esperado. Promover un plan de comunicación para evitar el ausentismo.

¿Qué dato se debe tener siempre presente?

Los porcentajes de asistencia por curso y la actualización constante.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



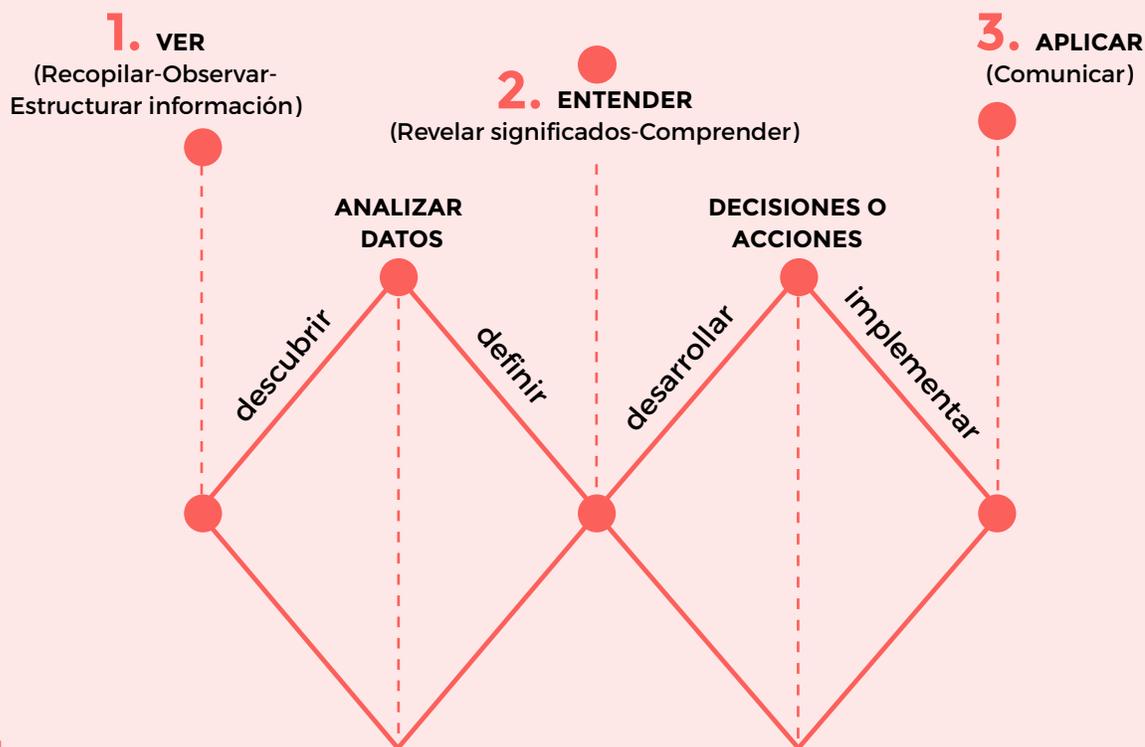
CONSOLIDAR



EXTENDER

RECURSO PRÁCTICO n° 2

Guía de levantamiento de decisiones con uso de datos



- CONECTAR
- CONOCER
- PRACTICAR
- CONSOLIDAR
- EXTENDER

1. VER

- ¿Qué quieres descubrir analizando los datos?

¿Cuál es el acumulado de asistencia a clases de cada nivel?

- ¿A quién debes recurrir para obtener estos datos?

Cantidad de asistencia acumulada hasta el mes anterior. Gestionado por un asistente de la educación en conjunto con el profesor jefe.

2. ENTENDER

- ¿Qué definiciones puedes generar para comprender estos datos?

Si se ausenta una gran mayoría, detectando el motivo transversal o singular.

- ¿Cómo desarrollamos acciones para alcanzar una mejora escolar?

Un plan informativo de la asistencia, estudiante a estudiante. Y otro de concientización al tutor o apoderado.

- ¿Qué decisiones debemos tomar e implementar para el logro de esta mejora escolar?

Generar acuerdos con aquellos apoderados y profesores cuyos cursos presentan mayor ausentismo escolar, para hacer seguimiento y mejora en sus procesos.

3. APLICAR

- ¿Cómo debemos comunicar esta decisión de acción o implementación de mejora?

A través de reflexión pedagógica, previamente habiéndolo acordado con el profesor a cargo.

- ¿Cómo monitorear esta acción?

Semana a semana, actualización inmediata de los casos más comprometidos. Mes a mes con todos los profesores.

- ¿En qué momento volver a Ver: recopilar-observar-estructurar información?

Presentar los resultados a todos los profesores en reflexión pedagógica y promover la comunicación conjunta con el profesor.

La identificación y análisis de datos en momentos claves del año, nos permite poner los focos de atención en determinados procesos para impulsar la mejora de estos. Desde ahí el conocimiento en el análisis de datos se vuelve un aliado crucial para comprender y emprender el camino hacia el mejoramiento escolar. Luego de tener una primera aproximación al desarrollo de este conocimiento, en la próxima sección, denominada **Consolidar**, se espera reforzar los principales aprendizajes en torno al vínculo entre el mejoramiento escolar y el análisis de datos.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

CONSOLIDAR



Una vez aplicados los recursos prácticos propuestos por esta herramienta, de manera conjunta, se les invita a reflexionar en torno a los aprendizajes logrados respecto al uso y análisis de datos que permita un mejoramiento continuo, y establecer compromisos de manera conjunta para lograr un proceso sistemático del uso de datos en la cultura organizacional de la escuela.

1. A la luz de la lectura y las actividades realizadas, ¿Con qué fin debemos mirar los datos educativos?

2. Luego de haber trabajado en pos de vincular el mejoramiento escolar y el análisis de datos, ¿Con qué fortalezas y estrategias contamos para mirar los datos en pos del aprendizaje institucional?

3. ¿Qué compromisos podemos acordar como equipo para propiciar instancias de reflexión en torno al uso y análisis de datos educativos?



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

IDEAS FUERZA

Para reforzar los contenidos abordados, se presenta una síntesis de las ideas principales trabajadas en esta herramienta, alusivos al desarrollo y aprendizaje sobre el mejoramiento y cambio escolar al interior de los equipos directivos.

Mejoramiento y Cambio Escolar como Recurso Personal

Es un conocimiento central para el funcionamiento efectivo de una institución escolar, debido a que permite: iniciar y mantener estrategias de cambio; evaluar las condiciones que lo facilitan o dificultan; e implementar métodos de planificación, autoevaluación, monitoreo, evaluación, y uso y análisis de datos.

Profesionalizar el Sentido Común

Cuando se cuenta con datos es posible ir más allá del sentido común para analizar procesos de enseñanza –aprendizaje, resultados de procesos y pruebas estandarizadas–, abordando el sentido propio.

Liderazgo Informado

El rol y compromiso de los líderes escolares es fundamental para la construcción de espacios formales de análisis y uso de datos calendarizadamente, ya que promueve el compromiso organizacional con los profesores y potencia el liderazgo escolar.

Relevancia de los Datos en la Mejora

La promoción del análisis de datos favorece la construcción de una comunidad escolar con visión compartida, diálogo reflexivo, interdependencia, práctica transparente y trabajo en colaboración.

3

HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

Para finalizar el uso de esta herramienta, cada participante deberá responder sintéticamente la siguiente pregunta:

¿Con qué aprendizaje nos quedamos?

3

HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

EXTENDER

3
HERRAMIENTA

Para profundizar en el conocimiento profesional de Mejoramiento y Cambio Escolar, los invitamos a revisar los distintos materiales de apoyo y referencias bibliográficas presentes en esta sección.



Material audiovisual

- **¿Cómo usar los datos? De los datos al saber contextualizado para liderar la mejora.** Boletín Informativo de Centro de Liderazgo Líderes Educativos. Publicado Portal web Líderes Educativos: <http://bit.ly/boletinmejora>
- **Guía Metodológica para el Uso de Datos.** Documento Oficial Agencia de la Calidad. Publicado en Portal Web Agencia de la Calidad: <http://bit.ly/documentomejora>



Referencias bibliográficas

- Botía, A. B., Rodríguez, K. C., & García-Garnica, M. (2017). *Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar*. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 25(95), 483-506.
- Directores que Hacen Escuela (2015) "Datos como aliados: claves para usarlos". OEI, Buenos Aires.
- Directores que Hacen Escuela (2015), "Calendario de seguimiento de indicadores". OEI, Buenos Aires.
- Agencia de Calidad de la Educación. (2017). *Guía metodológica para el uso de datos*. Recuperado de <https://www.agenciaeducacion.cl/orientacion/herramientas-de-orientacion/guia-metodologica-uso-datos/>
- Gvirtz, S., Abregú, V., & Paparella, C. (2015). *Decálogo para la mejora escolar*, El. Ediciones Granica.
- Matters, G. (2006). Using data to support learning in schools: Students, teachers, systems. *Australian Education Review*, 5.
- Robinson, V., & Lloyd, C., & Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (4), 13-40.

CONECTAR

CONOCER

PRACTICAR

CONSOLIDAR

EXTENDER