

DIRECTOR(A) Y EQUIPOS DIRECTIVOS

Ficha de trabajo

Liderazgo para la toma de decisiones basada en datos

Objetivo: Fortalecer el uso de datos desde el liderazgo, para orientar la toma de decisiones al interior de escuelas y liceos.

Para leer

El uso de datos para la toma de decisiones informada, contextualizada y pertinente, es una vía efectiva para resolver situaciones que afectan a las comunidades. Es un hecho que las escuelas y liceos cuentan con una variedad de datos en los cuales pueden apoyarse para tomar decisiones más acertadas, frente a situaciones que los complican. En este contexto, el rol de las y los líderes de cada comunidad es crucial para otorgar los espacios y condiciones en que el uso de datos se transforme en una buena estrategia de trabajo colaborativo.

En este contexto, algunas preguntas podrían servirnos para observar y reflexionar acerca de nuestra propia realidad:

¿Cómo estamos usando los datos al interior de las escuelas y liceos?

¿Qué necesito saber o hacer para usar estos datos?

¿Dónde están los datos de mi escuela o liceo?

Algunas ideas que ayudarán a gestionar los datos:

El uso de datos debe darse como una práctica que involucre a distintos actores de la comunidad educativa, para que luego pueda ser visto como una acción que está institucionalizada, es decir, que es reconocida por todas y todos. Si bien puede considerarse como un gran desafío, existen ciertos pasos, acciones y estrategias que inician este recorrido.

Desde el rol de director(a) o de su equipo directivo, lo primero es consensuar esta necesidad y convocar a distintos actores para preguntarse **¿Estamos usando los datos al interior de nuestra escuela para tomar decisiones que impactan en los aprendizajes de las y los estudiantes?** Es posible que sí ocupen cierto tipo de datos, tanto externos como internos, pero sabemos que estas instancias suelen ser muy acotadas y que el resto del profesorado no reconoce dicha práctica como algo habitual en la institución. En ocasiones, cada docente maneja un nivel de datos para incorporarlo a su quehacer, pero no son monitoreadas las decisiones respecto del impacto que su uso tiene en la mejora de su práctica o en los aprendizajes de sus estudiantes.

En el estudio *Uso de datos y mejora escolar: "Una aproximación a los sentidos y prácticas subyacentes a los procesos de toma de decisiones"*, se menciona que las y los docentes reconocen tres tipos de datos, en el contexto del Sistema Aseguramiento de la Calidad y lo que la Agencia entrega a nivel de información. Estos serían los datos SIMCE, algunos de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) y las visitas de la Agencia. Por lo anterior, es muy importante que las y los directores fomenten y socialicen la información respecto de las alternativas que hay para usar los datos y cómo estos pueden apoyarse con la información del propio establecimiento. El estudio da cuenta de que, efectivamente, son las y los directores

quienes demuestran conocer más información del SAC y las instituciones que lo componen, además de identificar las herramientas que la ACE utiliza para entregar información.

"Cuando se trata de utilizar los datos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, es evidente que algunos de los facilitadores y barreras más importantes incluyen la alfabetización en datos y el liderazgo" (Schildkamp 2019).

Desde esta premisa, es vital que la o el primer gestor sea la directora o el director, para accionar y promover el uso de datos en su equipo, pues desde su rol juega un papel orientador hacia las y los docentes, y hacia las y los distintos actores que conviven en el establecimiento educacional. Como líder de su comunidad es crucial que oriente su quehacer hacia la toma de decisiones, usando los datos con los que cuenta la escuela o el liceo, muchos de ellos a cargo de la Unidades Técnicas Pedagógicas (UTP), departamentos por asignatura, inspectoría general, PIE, encargados(as) de convivencia, entre otros(as). Es importante aclarar que no todos los datos nos sirven para un mismo problema y esta distinción tiene que ver con la claridad respecto de qué quiero mejorar, cuál es el problema que necesitamos solucionar y qué tiene mayor impacto en los aprendizajes. La gestión pedagógica del establecimiento se constituye en una de las temáticas cruciales a abordar, por el impacto asociado a la mejora de los aprendizajes.

Trabajar con los datos puede transformarse en una potente estrategia de trabajo colaborativo al interior de las comunidades y en una oportunidad para liderar este proceso por parte de las y los directores. Es importante potenciar esta estrategia e ir, paulatinamente, abordando las problemáticas más relevantes (a juicio de todas y todos), en una instancia en donde se decidan acciones, mostrando evidencias y distintos tipos de datos que puedan ayudarnos a visibilizar de mejor manera una solución o acción a emprender.

"La información basada en datos puede ser una potente herramienta para la toma de decisiones. Permite adentrarnos en los problemas desde diversos prismas, múltiples interpretaciones, cuestionar nuestros supuestos y enfocarnos en buscar soluciones contextualizadas a nuestra realidad" (Earl y Katz, 2002).

Es importante mencionar que el tipo de liderazgo distribuido, sin duda es un facilitador para que la asignación de tareas y responsabilidades se puedan dar con un foco claro y reconociendo las responsabilidades profesionales. Todo lo anterior, a partir del contexto de confianza, claridad del objetivo y respeto al quehacer de cada uno(a) de las y los involucrados. No se trata de delegar, sino de distribuir las responsabilidades que le caben a toda la comunidad y de cómo, a través del involucramiento y objetivos claros, me comprometo con mi propio quehacer. Lo anterior permite validar los distintos liderazgos que se dan en las comunidades educativas, como a las y los docentes que marcan la diferencia en sus aulas y en sus equipos de trabajo, y que tienen la capacidad de movilizar a sus pares hacia objetivos comunes.

"Una tarea clave para los líderes escolares es asegurarse de que los objetivos de mejora escolar se desarrollen colectivamente y que exista un diálogo sobre estos objetivos" (Schildkamp 2019).

Los datos, por sí solos, no nos sirven, si éstos no son analizados y puestos en acción para solucionar una problemática que a todas y todos nos interesa resolver.



La toma de decisiones informada, teniendo a la base el uso de datos, se constituye en una potente estrategia de trabajo para las y los líderes de escuelas y liceos. Desde su rol, es crucial entregar los espacios e instancias para que esto se dé de manera paulatina, pero también hacerse cargo de cómo se aborda esta acción desde un primer diagnóstico interno (equipo directivo), para con posterioridad entregar lineamientos a las y los docentes, coordinadores(as), equipos técnicos pedagógicos, profesionales del PIE.

Para reflexionar

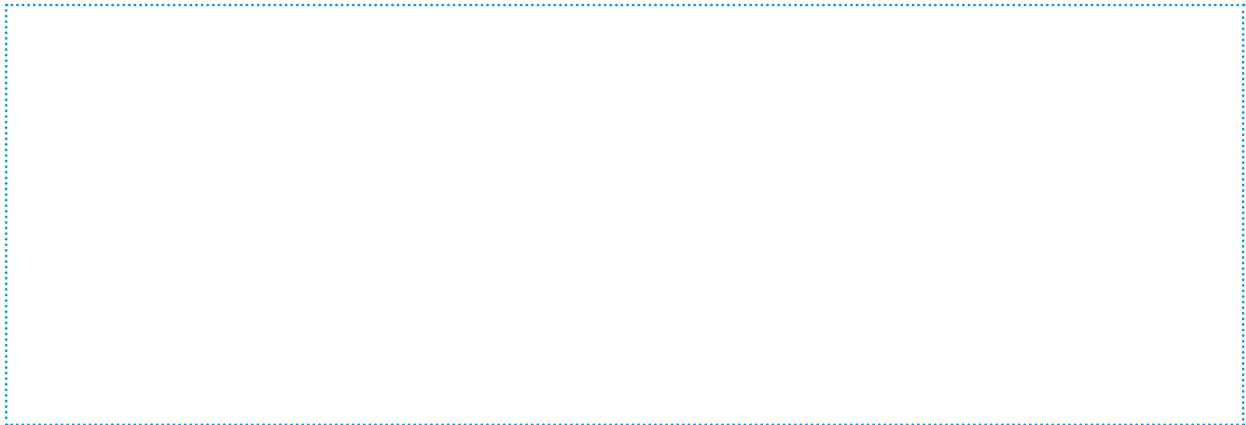
Después de la lectura, les invitamos a dialogar sobre el *Liderazgo para la toma de decisiones basada en datos*. Para esto, es fundamental generar un espacio de confianza y respeto que facilite la expresión de las ideas sobre las siguientes preguntas:

- 1 ¿Cómo estamos ocupando los datos en nuestro establecimiento?
- 2 Nuestras decisiones pedagógicas a nivel de escuela o liceo, ¿se sustentan en la toma de decisiones basadas en datos?
- 3 ¿Qué iniciativas debemos tomar y/o qué acciones debemos realizar, en primera instancia, junto al equipo directivo, para propiciar el uso de datos en nuestra comunidad?

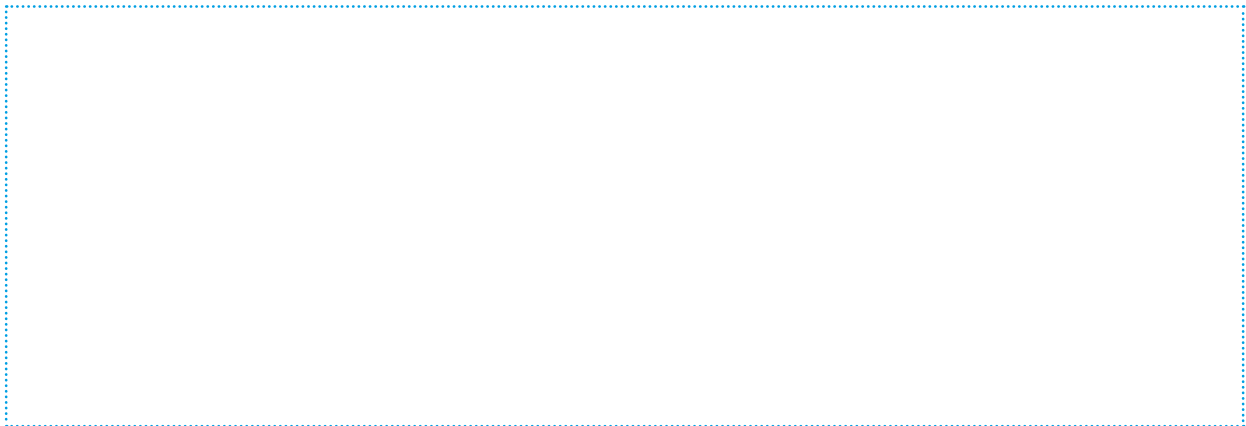
De la teoría a la acción

Les proponemos, como equipo directivo, pensar en cómo estamos tomando las decisiones que impactan más el quehacer pedagógico de la escuela o liceo; por ejemplo, decisiones a nivel de gestión de la escuela y del aula.

- 1 **¿Estamos considerando datos para dichas decisiones? Algunas de estas preguntas pueden guiar la reflexión. Se sugiere reflexionar acerca de cómo las decisiones más relevantes se llevan a cabo: quién o quiénes las toman, a quiénes se convoca para consensuarlas y qué evidencias se llevan al momento de liderar estos espacios.**



- 2 **¿Sabemos qué datos tenemos, tanto internos como externos? Si es así, ¿cómo los usamos al interior de la comunidad educativa? ¿Existe alguna unidad o departamento que use más los datos?**



De la teoría a la acción

- 3** ¿Hay claridad respecto del acceso a los datos en nuestra unidad educativa? Desde mi rol como directora o director, ¿conozco las formas de acceso y brindo las facilidades para que todas y todos accedan a los datos según sus requerimientos? ¿Qué podría mejorar de esto?

- 4** ¿La comunidad educativa posee datos ordenados de fácil acceso? Desde mi rol, ¿promuevo instancias para analizar y reflexionar en torno a los datos?

- 5** Ahora es momento de tomar ciertas decisiones a partir de lo trabajado anteriormente. ¿Qué acciones se nos ocurren, como equipo, para comenzar a trabajar con los datos y convocar a distintos actores de nuestra comunidad educativa?

Recursos de Lectura



- Parra, V., Matus G. "Uso de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones". CALIDAD EN LA EDUCACIÓN N°45, diciembre 2016, pp. 207-250.
- Guía Práctica: Modelo para el uso integral de datos para gestionar la mejora escolar Bárbara Zoro Profesional de Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto. descargado de Web: Lídereseducativos: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/07/Lideres-Educativos-Consejos-educativos-13.pdf>
- ¿Cómo usar los datos? De los datos al saber contextualizado para liderar la mejora. Líderes educativos. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. autor Barbara Zoro. encontrado en: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/03/PL_BZ_COMO-USAR-DATOS.pdf
- Cultura de datos y mejora escolar: toma de decisiones educativas basadas en evidencias: Autoras: Melvis Lissety González Acosta.Universidad Nacional de Educación, UNAE.Azogues, Ecuador <https://orcid.org/0000-0002-5672-6543>.Diana Isabel Rodríguez Rodríguez.Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A.
- DOI: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.15.12.247-268>
- OAI-PMH: http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/oai
- Kim Schildkamp (2019) Toma de decisiones basada en datos para la mejora escolar: brechas y conocimientos de la investigación, Investigación Educativa, 61:3, 257-273, DOI:10.1080/00131881.2019.1625716
- Rilana Prenger y Kim Schildkamp (2018) Toma de decisiones basada en datos para el aprendizaje de profesores y estudiantes: una perspectiva psicológica sobre el papel del profesor, Psicología de la Educación, 38:6, 734-752, DOI:10.1080/01443410.2018.1426834