

Cuaderno de Apoyo a la Mejora Escolar

GUÍA PARA ANALIZAR DATOS ORGANIZACIONALES

Especial, 2025

Índice

- 3** **Presentación**
- 4** **Sentido de los datos y toma de decisiones**
- 6** **Antecedentes metodológicos**
- 8** **Una Guía para leer y analizar los datos en el equipo**
- 11** **Notas de apoyo**

• Presentación

El presente cuaderno de apoyo, titulado Guía para Analizar Datos Organizacionales, tiene como propósito central fortalecer las capacidades de análisis de datos en las instituciones escolares para mejorar la toma de decisiones basada en evidencia. Este material se enmarca en un esfuerzo colectivo por potenciar prácticas de liderazgo pedagógico, una variable clave en el desarrollo profesional docente y en el logro de mejores resultados educativos.

La guía se fundamenta en tres pilares esenciales: datos, contexto y teoría. Estos elementos interrelacionados constituyen un marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo transformar datos en información accionable que contribuya al progreso escolar. Asimismo, busca fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua mediante el uso efectivo de la evidencia en distintos niveles de gestión educativa.

La guía para Analizar Datos Organizacionales se estructura en tres secciones principales. La primera, Dimensiones para la Toma de Decisiones Basadas en Evidencia, aborda los tipos de datos, el contexto institucional y el rol de la teoría en el análisis. La segunda, Antecedentes Metodológicos, detalla el enfoque aplicado para evaluar el liderazgo pedagógico, destacando la escala PIMRS. La tercera, Guía Práctica para el Análisis de Datos en Equipos, ofrece ejercicios y casos que apoyan la interpretación de resultados y la planificación de estrategias de mejora.

Este cuaderno busca promover la reflexión pedagógica, facilitar la interpretación contextualizada de indicadores educativos y fomentar prácticas de liderazgo alineadas con las necesidades locales. Al proporcionar herramientas concretas para el desarrollo y evaluación de estrategias, este recurso se convierte en un puente entre la teoría y la práctica, orientando a directivos, docentes y equipos técnicos hacia una mejora educativa sostenida.

Equipo Editorial

Jorge Ulloa Garrido

Gerardo Urrea Barra

Lucía Norambuena Marambio

Sentido de los datos y toma de decisiones

Por Jorge Rojas Bravo

El diagrama que se dispone a continuación, integra el sentido que podemos dar a los datos o evidencia que tenemos y recogemos. Presentamos un diagrama que integra tres dimensiones inherentes en el ejercicio de tomar decisiones basados en evidencia para los procesos de mejora escolar. Presentamos un diagrama elaborado al interior de nuestra línea de investigación para el proceso de apoyar la toma de decisiones de nuestras instituciones escolares a partir de los datos que hemos desplegado para ellas.

Modelo de interpretación de datos para la mejora escolar



El diagrama se constituye de tres dimensiones, a decir; los datos, el contexto y el estado del arte. Consideramos que en su conjunto, estas dimensiones nos ayudan a tomar decisiones a través de un proceso de asignación de sentido que se basa en evidencia, pero que debe ser leído en un contexto particular y desde lo que consideramos y hemos aprendido que es relevante para la mejora escolar.

• Datos

En nuestras instituciones escolares tenemos a disposición una buena cantidad de datos. Tenemos datos de **entrada** (por ejemplo, características de nuestros estudiantes y profesores), **datos de proceso** (ejemplo, prácticas docentes, implementación de estrategias) y de **resultados** (por ejemplo, niveles de aprendizaje de nuestros estudiantes, niveles de satisfacción laboral docente). Tenemos datos de tipo cuantitativo y cualitativos. Los reportes del SIMCE y DIA son buenos ejemplos de datos cuantitativos de resultados y las observaciones de clases y datos de las rúbricas son buenos ejemplos de datos cualitativos de proceso. Todo esto nos indica ciertos aspectos que nos interesan y que podemos usar para establecer parámetros ya sea de inicio (¿Dónde estamos?) como de llegada (¿cuál será nuestra meta?).

Los datos son útiles en la medida que nos ayudan a levantar evidencia de un aspecto que nos interesa trabajar, entonces, la pregunta que debemos resolver es ¿tenemos datos suficientes del aspecto que hemos identificado como problemático? Si los tenemos, el primer momento de análisis es cómo los podemos interpretar considerando nuestro contexto. más adelante, usted encontrará datos relacionados con el liderazgo pedagógico y su despliegue en esa escuela, cuyo contexto debe considerarse y para tomar buenas decisiones de cambio y mejora, la teoría o el estado del arte en liderazgo, puede ayudar.

• Datos

Los datos nos permiten apreciar el estado de los aspectos que nos interesan, por ejemplo, el nivel de aprendizaje de nuestros estudiantes, el tipo de práctica docente que estamos implementando, etc., pero la aplicación de sentido viene a

ser dado en un **contexto** determinado por personas concretas. El contexto lo podemos apreciar en distintas dimensiones. Por ejemplo, en el contexto organizacional, que el nivel de colaboración docente esté subiendo respecto al año anterior puede ser interpretado a la luz de las acciones y situaciones que en este contexto se han venido dando etc., esto le permitirá dar sentido a los datos que reporten estas áreas. El contexto también puede implicar su conocimiento y vivencias en ámbito del clima que se vive en su establecimiento, el contexto de las relaciones puede ser un buen insumo para interpretar lo que está observando en los datos. Finalmente, también puede considerar el contexto del trabajo en aula como también las características de sus estudiantes para comprender y dar sentido a sus datos.

Movilizar la mejora escolar implica que los actores, con uso de evidencia, comienzan un ejercicio de reflexión y discusión de lo que implican los datos, transformar esa información en aspectos accionables. Desde el contexto, las personas pueden significar estos datos, pueden interpretar el hecho que una cifra esté subiendo o bajando. Son los actores locales los que pueden “hacer hablar” esos datos.

El contexto sitúa a los datos, sin embargo, para no caer en sesgos o particularismos, necesitamos un marco de interpretación que nos permita conectar lo que sabemos de nuestro contexto, con lo que ha sido establecido como significativo. He aquí la importancia de la teoría.

- **Teoría**

Para poder dirigir el análisis de los datos no hay nada más práctico que una buena teoría. Desde la teoría nos permite evaluar una situación respecto a lo esperable y deseable. Si observamos una práctica docente dentro del aula, pero no tenemos una visión de lo que esperamos como una buena práctica, no podremos evaluar la distancia que nos falta para llegar a un óptimo. La teoría nos permite establecer asociaciones, relaciones entre los aspectos que estamos observando, un marco interpretativo/explicativo de los que está sucediendo en nuestro contexto.

Los aspectos teóricos/empírico que nos establece el estado del arte nos permiten establecer buenas “teorías de acción”, este es un segundo momento de análisis, de conexión con la expertise técnica y pedagógica de nuestras disciplinas.

Desde una buena teoría podemos tomar mejores decisiones de mejora, nos permite comprender mejor lo que aquí está pasando, y nos permite proyectar cursos de acciones remediales pertinentes. Por ejemplo, si las observaciones de clases nos entregan información de una práctica muy centrada en el docente, la decisión de mejora se apoyará en teorías acerca de que el aprendizaje ocurre si él o la estudiante es más activo y participa de la construcción de su propio aprendizaje.

Por tanto, si deseamos mejorar la práctica docente, que los datos iniciales nos señalan que hay poca participación de estudiantes en las experiencias de aprendizaje, la meta será incrementar la participación de ellos, decisión respaldada por la teoría de aprendizaje constructivista.

En síntesis, los tres aspectos nos sirven para armar una interpretación basada en evidencia, contextualizada y considerando los aprendizajes acumulados por la investigación. La **NO** conexión de uno de estos aspectos con alguna de las otras dimensiones nos dará diferentes escenarios para la toma de decisiones:

1. Tomar decisiones con datos y teoría, pero sin contexto. Esto es algo que vivencian las escuelas constantemente cuando son enfrentadas a los procesos de evaluación de la Agencia de Calidad a través de los resultados que ofrece el SIMCE.

El problema reside en la falta de sensibilidad al contexto que permite replantear la información presentada. Por eso, si las decisiones de mejora sobre las escuelas se toman por una entidad ciega a los contextos, las medidas muchas veces llegan desajustadas a las realidades o necesidades locales. También en nuestras escuelas, estas funciones de control insensible a los contextos pueden estar operando, cuando desconocemos a otros estamentos, las trayectorias, las experiencias previas y decisiones ya tomadas.

2. Tomar decisiones desde la intuición con teoría e información contextual, pero sin datos. Esta es una forma ciega de toma de decisiones, en la que los supuestos abundan. Muchas veces nos vemos forzados a elegir por corazonada, porque no tenemos información disponible para “saber” qué decisión es mejor. Sin embargo, un desarrollo en buscar datos que informen estas decisiones supone una mejora para la escuela. Quizás el problema, es que muchas veces las decisiones que tomamos desde la intuición pueden ser correctas, tal como a veces se puede apostar y ganar. Sin embargo, sin datos o sin un sistema que pruebe o refute mis supuestos, en realidad nunca se puede saber realmente si las decisiones eran las correctas.

3. Tomar decisiones con datos e información contextual, pero sin la guía que ofrece la teoría. Este es un caso que observamos frecuentemente en las escuelas, en el que los tiempos y las prioridades no están en la reflexión pedagógica o la fundamentación técnica. El no tener las distinciones abstractas necesarias para tomar decisiones, convierte a los educadores en operarios, que pueden reconocer alertas o logro de metas, pero les dificultará encadenar estrategias de acción con las situaciones que observan.

Antecedentes metodológicos

Por Daniela Zúñiga Vázquez

- **Metodología**

El liderazgo instruccional o liderazgo pedagógico, se podría considerar una de las variables clave para evaluar el desarrollo profesional de los docentes. Este análisis se enmarca en los estudios cuantitativos de investigación. Dependiendo del contexto de cada establecimiento educativo, la investigación puede ser de tipo descriptivo transaccional (una sola medición) o longitudinal (varias mediciones a lo largo del tiempo). Este último enfoque permitiría establecer una línea base inicial de la percepción de la variable en el establecimiento, mientras que las mediciones posteriores evidenciarían el progreso a lo largo del tiempo.

Además, al momento de recopilar e interpretar los datos, es importante considerar el nivel de representación de las respuestas, es decir, la proporción de docentes que participan en comparación con la dotación total del establecimiento. Este factor puede revelar diferencias significativas en los resultados. Por ejemplo, un 69% de participación se considera un buen nivel de representación, lo que significa que los datos obtenidos reflejan de manera más objetiva la realidad del establecimiento respecto a esta variable de estudio.

- **Puntuación de los datos**

Para interpretar los datos, es fundamental considerar los puntajes mínimo y máximo del instrumento analizado, ya que esto facilita la comprensión y comparación de los resultados. En el caso del instrumento de liderazgo pedagógico, los puntajes mínimo y máximo son 1 y 5, respectivamente. Las opciones de respuesta reflejan la frecuencia con la que se realiza la práctica dentro del establecimiento educativo, percibida por los profesores. Un puntaje de 1 indica que la práctica descrita se realiza “casi nunca”, mientras que un puntaje de 5 significa que ocurre “casi siempre”. Con esta información, se construye la

siguiente tabla que permite establecer la frecuencia de ocurrencia en relación con los puntajes obtenidos.

Frecuencia de ocurrencia de la práctica de liderazgo pedagógico.

Frecuencia de ocurrencia de la práctica	Puntaje
Casi nunca	1,0-1,9
Rara vez	2,0-2,9
A veces	3,0-3,9
Frecuentemente	4,0-4,9
Casi siempre	5,0

Es importante señalar que los puntajes altos reflejan una valoración positiva de cada práctica, mientras que los puntajes bajos sugieren la necesidad de mejoras en dichas prácticas. Esta información ofrece una visión clara de las fortalezas del establecimiento y de las prácticas que requieren desarrollo en cada dimensión. Esto resulta crucial para orientar el desarrollo profesional y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

- Variable medida: Liderazgo Pedagógico**

El liderazgo pedagógico se entiende como una práctica esencial que permite al director del establecimiento educativo influir directamente en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, siendo una figura clave en la definición de objetivos educativos y la gestión pedagógica. Investigadores como Bridges (1967), Gross y Herriot (1965), y Hallinger y Murphy (1985) han aportado significativamente a la comprensión de esta variable (Fromm et al., 2016). Esta variable se mide utilizando la versión abreviada del instrumento denominado Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS, por sus siglas en inglés), validado en Chile por Fromm et al. (2016). El PIMRS evalúa tres dimensiones clave del liderazgo: definición de la misión escolar, gestión del currículo y desarrollo de un clima de aprendizaje positivo. Para este cuaderno, presentamos la versión extendida de la escala, que incluye 10 prácticas específicas (10 de la escala general y una adicional creada para profundizar en el estudio). Es importante destacar que todas estas prácticas se relacionan con las tres dimensiones de liderazgo mencionadas anteriormente.

A continuación, se ofrece la escala completa de liderazgo pedagógico, donde se indican las dimensiones y las prácticas asociadas a cada una de ellas, como ejemplo para su aplicación.

Dimensión 1: Definir la misión de la escuela	Dimensión 2: Gestionar el programa instruccional de la escuela	Dimensión 3: Desarrollar un clima positivo de aprendizaje en la escuela
<p>Práctica 1 (L1): Estructura las metas escolares <i>Ejemplos:</i> - Desarrolla un conjunto focalizado de metas anuales a nivel de toda la escuela. - Usa datos sobre el desempeño de los estudiantes cuando diseña y monitorea las metas académicas de la escuela.</p>	<p>Práctica 3 (L3): Supervisa y evalúa la instrucción <i>Ejemplos:</i> - Asegura que las prioridades en clases del profesor sean consistentes con los objetivos y directrices de la escuela. - Realiza retroalimentación individual a los profesores por escrito o en conversaciones formales sobre sus observaciones de clases.</p>	<p>Práctica 6 (L6): Protege el tiempo instruccional <i>Ejemplos:</i> - Limita las interrupciones de las clases por avisos u otras razones.</p>
<p>Práctica (L2): Comunica las metas escolares <i>Ejemplos:</i> - Comunica efectivamente la misión de la escuela a los miembros de la comunidad escolar. - Se basa en las metas académicas para tomar decisiones sobre la enseñanza con los profesores.</p>	<p>Práctica 4 (L4): Gestiona el currículum <i>Ejemplos:</i> - Aclara quién es responsable de coordinar el currículum en cada nivel (por ejemplo: el director, jefe técnico, profesor encargado de ciclo o asignatura). - Monitorea el currículum en aula para ver si se cubren los objetivos curriculares de la escuela.</p>	<p>Práctica 7 (L7): Mantiene una alta visibilidad <i>Ejemplos:</i> - Se toma tiempo para conversar informalmente con estudiantes y profesores durante recreos y horarios libres.</p>
	<p>Práctica 5 (L5): Monitorea el progreso de los estudiantes <i>Ejemplos:</i> - Se reúne individualmente con profesores para conversar sobre el progreso de los estudiantes. - Utiliza pruebas de nivel o evaluaciones estandarizadas para medir el progreso en las metas de aprendizaje.</p>	<p>Práctica 7 (L7): Mantiene una alta visibilidad <i>Ejemplos:</i> - Se toma tiempo para conversar informalmente con estudiantes y profesores durante recreos y horarios libres.</p>
		<p>Práctica 9 (L9): Promueve el desarrollo profesional <i>Ejemplos:</i> - Se asegura que las actividades de capacitación a las que asiste el personal son consistentes con los objetivos de la escuela.</p>
		<p>Práctica 10 (L10): Provee incentivos para el aprendizaje <i>Ejemplos:</i> - Reconoce a los estudiantes que hacen un trabajo sobresaliente con recompensas formales, como una distinción de honor o una mención en las noticias del establecimiento.</p>

- **L1: Estructura las Metas Escolares:** Esta función agrupa los esfuerzos de fijar una visión escolar, estructurar planes institucionales tanto de la institución como de los y las estudiantes.
- **L2: Comunica las Metas Escolares:** Bajo esta función se agrupan las acciones que signifiquen establecer comunicación y coordinación de las planificaciones desde la dirección hasta el profesorado.
- **L3: Supervisa y Evalúa la Instrucción:** En esta función se encuentran todas las posibles prácticas relacionadas con la visita y acompañamiento de las y los profesores en aula.
- **L4: Gestiona el Currículo:** Esta función se refiere a la coordinación de implementación del currículo a través de la planificación y su implementación.
- **L5: Monitorea el Progreso de los Estudiantes:** Se refiere a las funciones asociadas a las evaluaciones y al uso de esta como información relevante para la escuela.
- **L6: Protege el Tiempo Instruccional:** Acá se agrupan las acciones que se ponen en funcionamiento para limitar las interrupciones de las clases.
- **L7: Mantiene una Alta Visibilidad:** Con esta función se hace referencia a como se aprovechan los tiempos de interacción cotidiana formal e informal para tener contacto con la comunidad.
- **L8: Provee Incentivos para Profesores/as:** Se refiere a una función compuesta por acciones destinadas a crear una cultura de exigencia profesional y académica en las y los profesores.
- **L9: Promueve el Desarrollo Profesional:** Bajo esta dimensión se agrupan instancias y prácticas de desarrollo profesional mediante capacitaciones, coordinación y reflexión.
- **L10: Provee Incentivos para el Aprendizaje:** Esta función se refiere a acciones destinadas crear una cultura de exigencia académica en los y las estudiantes.

NOTA: *Escribir sobre los mitos de los estudios cuantitativos (Solo son números; los estudios basados en percepción son subjetivos, si no responden todos nos son válidos).*

Una Guía para leer y analizar los datos en el equipo

Por Jorge Ulloa Garrido, Daniela Zúñiga Vásquez y Gerardo Urrea Barra.

La siguiente guía está realizada sobre la base de un caso que se presenta en los anexos del presente documento.

El Primer paso: comprensión del proceso de medición

Un primer aspecto relevante para considerar es la puesta a punto acerca de los datos que se analizarán. Para ello:

- Lea los antecedentes metodológicos presentes en la realización de estos resultados (página 6).
Lea acerca de las variables que ha considerado el estudio (página 7).
Revise y discuta el diagrama para la interpretación de datos (página 4).

Ejercicio:

Realice un pequeño ejercicio para calibrar la comprensión de los datos en el equipo. Considere el siguiente gráfico de la variable Liderazgo Pedagógico:

Resultados de prácticas Liderazgo Pedagógico.



Pregunta 1:

Colaborativamente discutan la siguiente pregunta: ¿Cómo se interpreta el 3,2 en L2, es decir en la práctica Comunica las Metas Escolares?

Nota: Posterior a la discusión, revise la nota de apoyo al final del cuaderno que puede complementar la discusión inicial realizada por el equipo.

Ejercicio de Análisis de los resultados año 1

Considerando los resultados que se exponen en la Figura 1, referido a una institución educativa cuyo contexto se expone más abajo, responda las siguientes preguntas:

- **Pregunta 1.1:** ¿Cómo aprecia el nivel de despliegue de las prácticas de liderazgo en cada una de las tres dimensiones del liderazgo pedagógico? (Página 7).
- **Pregunta 1.2:** ¿Qué conclusiones generales se pueden realizar respecto del liderazgo pedagógico en la escuela?
- **Pregunta 1.3:** Considere los datos de contexto de la escuela que se entregan más abajo, ¿Cómo se relacionan estos datos de la escuela con los resultados de las prácticas de liderazgo pedagógico?

La escuela es un establecimiento municipal urbano, ubicado en una localidad de aproximadamente 3.500 habitantes. Fundada en 1935, este centro educativo ofrece formación desde el nivel parvulario hasta la enseñanza básica, con una matrícula total de 450 estudiantes. Su misión es brindar una educación integral centrada en el aprendizaje, promoviendo el desarrollo pleno de todos los niños y niñas.

Desde 2022, la escuela cuenta con un equipo directivo estable compuesto por una directora, un inspector general, una coordinadora de educación parvularia, una coordinadora PIE y una Jefa de UTP. El cuerpo docente está formado por 52 profesores, de los cuales el 58% son mujeres y el 42% hombres, con una antigüedad promedio de 12 años en la institución.

En la aplicación realizada a inicios de 2023, 32 docentes participaron en la medición de liderazgo pedagógico, aumentando a 41 participantes en la aplicación realizada a inicios del 2024. La escuela presenta un Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) del 71%. En cuanto a los resultados del SIMCE de cuarto básico, en Lenguaje y Comunicación, el puntaje promedio fue de 272 puntos en 2023, 254 en 2022, 264 en 2018 y 255 en 2017. En Matemática, los resultados fueron de 262 puntos en 2023, 238 en 2022, 249 en 2018 y 241 en 2017.

A fines de este año, 2022, motivado por la idea de desarrollar el Aprendizaje profundo en su escuela, la Directora logró que una institución externa, realizará una primera medición de prácticas de liderazgo pedagógico. Desde el año siguiente, 2023, con el apoyo de una institución universitaria y algunas otras organizaciones externas, inició el trabajo de formación y acompañamiento en la escuela. Las actividades durante este año estuvieron centradas principalmente en el equipo directivo y un pequeño grupo de docentes motivados por la idea de la Directora. Desarrollaron las primeras iniciativas de innovación pedagógica, las cuáles fueron presentadas al término del año escolar en el consejo de profesores.

Al decir de uno de los profesores, “aún nos falta mucho por mejorar las experiencias con los y las estudiantes, pero nos ha motivado el interés de ellos”. La Directora señalaba que estaba contenta y que eran los primeros pasos. El desafío era motivar a más docentes.

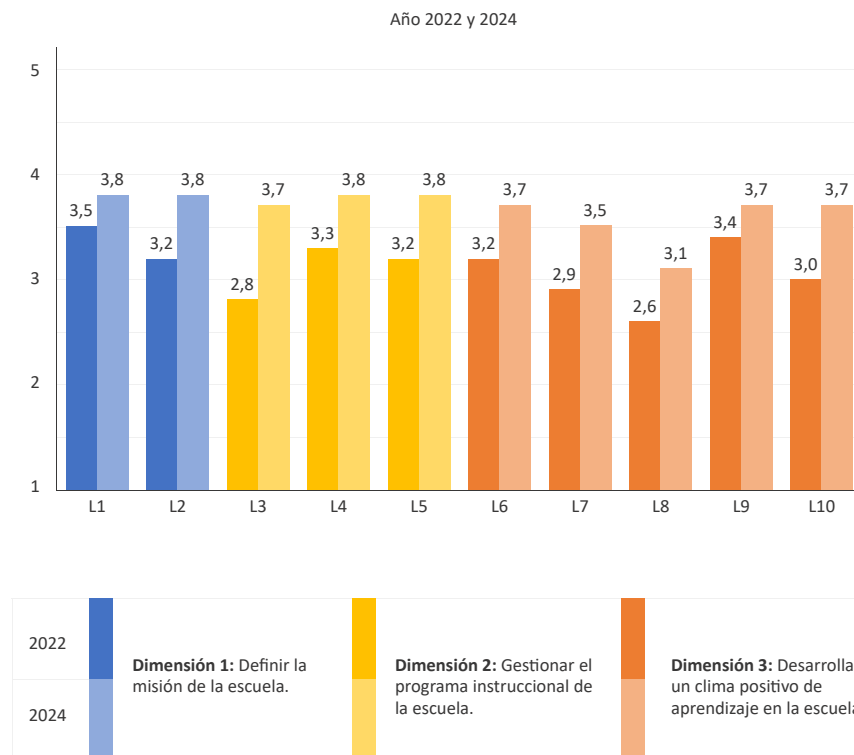
La medición de prácticas de liderazgo pedagógico se realizó nuevamente en marzo del 2024, antes de iniciar el segundo periodo de acompañamiento en la escuela. No obstante, la satisfacción de la Directora y su equipo por el trabajo del primer año, algunos profesores han manifestado sus reparos a esta iniciativa la que estiman no fue discutida debidamente en el consejo de profesores y plantean además sus aprehensiones respecto del tiempo que involucra desarrollar este trabajo. La Directora reconoce que la idea no fue lo suficientemente discutida con toda la comunidad, pero cree que es posible seguir con la innovación que el equipo directivo impulsa. Por otro lado, la UTP, que cree que es una buena idea la que se desarrolla en el colegio con la institución externa. Estima, eso sí, se debe

resolver problemas de coordinación técnica y que el equipo técnico requiere más claridad respecto de lo que se está haciendo. Además, ha planteado que los y las docentes le han manifestado la necesidad de mayor apoyo desde la UTP a través de la observación de clases.

Nota: Posterior a la discusión, revise la nota de apoyo al final del cuaderno que puede complementar la discusión inicial realizada por el equipo.

Ejercicio de Análisis de los resultados año 2

A principios del año 2024, se desarrolló la segunda medición de prácticas de liderazgo pedagógico. A continuación, se presentan estos resultados, junto a los de la primera medición:



Considerando las mediciones para dos años de la variable Liderazgo 2022 y 2024, responda las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las prácticas que presentan tendencia a la disminución?
- ¿Cuáles son las prácticas que presentan tendencia al alza?
- Considerando el caso de la escuela presentado en el ejercicio 2, ¿qué explicaciones se pueden dar a esas respuestas?

A partir del análisis anterior:

- ¿Qué decisiones propondría en el largo plazo (cuatro años) en materia de liderazgo pedagógico? ¿Qué indicadores de logro le permiten evaluar lo propuesto?
- ¿Qué decisiones propondría para el año siguiente en materia de liderazgo pedagógico? ¿En qué basan esas decisiones?

Nota: Posterior a la discusión, revise la nota de apoyo al final del cuaderno que puede complementar la discusión inicial realizada por el equipo.

Notas de apoyo

Ejercicio introductorio: *Te ayudamos a complementar la Respuesta 1.*

El puntaje 3,2 obtenido en la práctica "Comunica las Metas Escolares" (L2), Se refiere a la frecuencia con la que ocurre esta práctica en el establecimiento, según la percepción de las y los docentes. Según la tabla 1, el puntaje refleja que esta práctica ocurre "a veces" dentro del establecimiento. Este resultado podría indicar una frecuencia moderada en la comunicación de las metas escolares por parte del director y su equipo directivo, pero no lo suficientemente constante o efectiva como para ser percibida como una práctica sólida por todos los profesores.

Comentarios adicionales:

- El resultado 3,2 sugiere que, aunque la comunicación de metas no es un problema significativo, tampoco se considera una fortaleza del establecimiento.
- Dado que la comunicación de metas escolares es una práctica dentro de la Dimensión 1: Definir la misión de la escuela, este puntaje podría estar afectando indirectamente el resultado de otras prácticas relacionadas, como la estructura de metas escolares.
- Un puntaje más alto en próximas evaluaciones podría reflejar mejoras en la comunicación de las metas escolares entre el director y el equipo docente.

Análisis de resultados año 1

Pregunta 1.1

¿Cómo aprecia el nivel de despliegue de las prácticas de liderazgo en cada una de las tres dimensiones del liderazgo pedagógico? (Revisar sección 2.3)

- Prácticas presentan un despliegue heterogéneo.
- Las prácticas que tienen una mejor puntuación son L1 y L9, sin embargo presentan un despliegue intermitente ("a veces" según la Tabla X).

Pregunta 1.2:

¿Qué conclusiones generales se pueden realizar respecto del liderazgo pedagógico en la escuela?

- En general, las puntuaciones oscilan entre 2,5 y 3,5, lo que implica que las prácticas de liderazgo pedagógico, tiene un despliegue de "rara vez" o "a veces", según la percepción de los docentes.
- Las tres dimensiones del liderazgo pedagógico presentan ese comportamiento descrito anteriormente, independiente que al interior de alguna de ellas, alguna práctica esté mejor puntuada.

Pregunta 1.3:

¿Cómo se relacionan estos datos de la escuela con los resultados de las prácticas de liderazgo pedagógico?

- La escuela se encuentra en una transición hacia una innovación de mayor alcance centrada en el enfoque del aprendizaje profundo.

Comentarios adicionales:

Los valores indicados en la gráfica tienen una doble interpretación, una es la puntuación promedio de ocurrencia de la práctica (por ejemplo: 3,9 - 2,5) y otra es su nivel de despliegue (por ejemplo: frecuentemente, casi siempre). Respecto de la percepción de los docentes y la subjetividad.

Análisis de resultados año 2.

¿Cuáles son las prácticas que presentan tendencia a la disminución?

- De acuerdo con la puntuación, no se aprecian prácticas con tendencia a la disminución.

¿Cuáles son las prácticas que presentan tendencia al alza?

- De acuerdo con la puntuación, todas las prácticas presentan tendencia al alza.
- Sin embargo, en términos de nivel de despliegue, hay prácticas como L3, L7 y L8 que cambian desde una frecuencia de “rara vez” a una frecuencia de “a veces”.
- Estas prácticas se vinculan a las dimensiones “Gestionar un programa instruccional de la escuela” y “desarrollar un clima positivo de aprendizaje”.
- Las demás prácticas se mantienen en el nivel de despliegue a veces.

Considerando el caso de la escuela presentado en el ejercicio 2, ¿Qué explicaciones se pueden dar a esas respuestas?

- El director ha impulsado una innovación en aprendizaje profundo y se ha ingresado a un programa de acompañamiento que puede explicar la movilización inicial de las prácticas de liderazgo pedagógico en el establecimiento.
- Respecto de la idea anterior, es necesario hacer notar que se requieren varias mediciones para hacer las atribuciones de mejora en las prácticas de liderazgo pedagógico del establecimiento.

Considerando el análisis anterior:

¿Qué decisiones propondría en el largo plazo (cuatro años) en materia de liderazgo pedagógico? ¿Qué indicadores de logro le permiten evaluar lo propuesto?

- Una primera sugerencia es problematizar a partir de estos datos. Por ejemplo, sabemos que es relevante consolidar una visión de aprendizaje profundo en toda la comunidad educativa y que sirva de soporte al proceso de mejora estratégica de los cuatro años siguientes (dimensión 1).
- A partir de la problematización anterior definir una actividad estratégica asociada a esta dimensión. Por ejemplo, elaborar e implementar un plan de construcción y apropiación de la visión de aprendizaje con todos los estamentos de la comunidad educativa, equipo directivo, profesores, asistentes de la educación, estudiantes y apoderados.

¿Qué decisiones propondría para el año siguiente en materia de liderazgo pedagógico? En qué basan esas decisiones.

Elaborar y socializar el plan de construcción y apropiación de la visión de aprendizaje, e implementarlo en su primera etapa, por ejemplo, construcción de la visión con todos los estamentos.

Nota: El año 2 podría estar centrado en la comunicación y apropiación de la visión con distintas estrategias, como talleres, podcast, folletería, seminarios internos, etc. Probablemente en dos años los indicadores asociados a estas prácticas deberían subir significativamente.



contacto@centromascomunidad.cl



[centromascomunidad](https://www.facebook.com/centromascomunidad)



[centromascomunidad](https://www.instagram.com/centromascomunidad)



[mascomunidad_](https://twitter.com/mascomunidad_)



[centro-mas-comunidad](https://www.linkedin.com/company/centro-mas-comunidad)



[Centro de Liderazgo + Comunidad](https://www.youtube.com/Centro de Liderazgo + Comunidad)

[centromascomunidad.cl](https://www.centromascomunidad.cl)