

PRÁCTICA DE LIDERAZGO

Diálogo basado en datos: Una forma de crear sentido compartido

Autora:

Bárbara Zoro Sutton

Cómo citar documento:

Zoro, B. (julio, 2024). Diálogo basado en datos: Una forma de crear sentido compartido. Práctica de Liderazgo. Disponible en www.lidereseducativos.cl





Existe un fuerte impulso desde la política educativa y la literatura para que las y los líderes educativos tomen decisiones informadas por datos, con el propósito de mejorar el desempeño estudiantil (Calman, 2010; Slavin et al., 2013; Wayman y Stringerfield, 2006; Poortman y Schildkamp, 2016). Un dato es cualquier información recolectada y organizada, de manera sistemática, para representar algunos aspectos de lo que sucede en las escuelas (Lai y Schildkamp, 2013). El uso de datos permite a las y los líderes educativos y a docentes identificar qué y cuáles son los cambios necesarios y, al implementarlos, monitorear con base a evidencia si se está logrando lo esperado.

Las y los líderes educativos, frecuentemente, se enfrentan a reportes externos de diversos ámbitos, que les muestran una representación a través de datos de lo que sucede en sus escuelas. Estos se pueden utilizar para obtener información sobre datos del nivel de logro de los aprendizajes de las y los estudiantes, las posibles necesidades de desarrollo profesional de sus docentes, el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión del establecimiento, entre otros aspectos que permiten dimensionar su quehacer e identificar oportunidades de mejora. Mas los datos no “hablan” por si solos, las personas construyen el significado de los datos y, a partir de ello, se diseñan los procesos de mejora escolar. ¿Por qué sucede que frente a un mismo dato los miembros de una comunidad pueden interpretar cosas diametralmente distintas?



El juicio profesional, las creencias propias y los elementos contextuales, dan forma a cómo prestamos atención o no a ciertos datos, qué interpretamos de ellos y cómo aquello orienta la acción que decidimos emprender (Coburn y Turner, 2011). Así, comprender el **contexto** donde se da el proceso de uso de datos y las **creencias** de quienes los interpretan como fundamentales para que la expectativa del uso de datos, como vehículo de la mejora educativa, sea alcanzada.

Construir una interpretación compartida sobre datos que entregan un retrato de lo que sucede en un aula, en una unidad educativa o en el conjunto de unidades educativas en un territorio es fundamental para tomar decisiones de manera participativa. Para compartir tanto un diagnóstico y alternativas de mejora, las y los miembros de una organización educativa necesitan comprender la mirada del otro u otra frente a un mismo fenómeno. Esto es precisamente lo que busca hacer el protocolo para uso de datos desarrollado por el Teacher Development Group (2002), con base al trabajo de Nancy Love (2002), cuya adaptación les presentaremos a continuación. Este protocolo orienta el desarrollo de reuniones o talleres para analizar e interpretar datos, buscando que la totalidad de las y los participantes puedan tomar conciencia y comprender los diversos puntos de vista, creencias y suposiciones acerca de los datos que se están analizando. Escuchar a otras y otros implica suspender el juicio.

El protocolo propone 4 fases del diálogo basado en datos, que permiten construir una interpretación compartida de los datos. Le recomendamos que utilicen esta herramienta en grupos ampliados de docentes y asistentes de la educación, con su equipo de gestión e, incluso, con estudiantes y apoderados. Involucrar a distintos actores es una buena oportunidad para que desarrollen mayor compromiso con las acciones de mejora que se impulsarán luego del análisis e interpretación de los datos. Para que la conversación pueda ser enriquecedora y todas y todos los participantes puedan aportar, se sugiere realizar este proceso en grupos de máximo 6 personas; conformando varios grupos pequeños en caso de realizarse en sesiones con más de 6 personas. A continuación, revisaremos en detalle las distintas fases del protocolo.

Tabla 1: Fases del protocolo “Diálogo basado en datos”.

FASE	ASPECTOS CLAVE
 <p>FASE 0 Iniciando</p>	<p>Comienza el encuadre del proceso buscando que el grupo comprenda el trabajo que se realizará con los datos disponibles. Asegúrate de explicar los principales conceptos de los instrumentos, métricas y/o información que revisarán.</p>
 <p>FASE I Predicciones</p>	<p>Antes de analizar los datos, las y los participantes reflexionan y conversan para develar perspectivas, creencias, suposiciones, predicciones, posibilidades, preguntas y expectativas respecto de la situación que se busca retratar o comprender mejor a través de estos datos.</p>
 <p>FASE II Observaciones</p>	<p>Una vez presentados los datos, las y los participantes trabajan en analizar los datos en busca de patrones, tendencias, sorpresas y nuevas preguntas que emergen. Acá, sólo nos atenemos a los hechos que informan los datos.</p>
 <p>FASE III Inferencias</p>	<p>Con base a las observaciones, las y los participantes trabajarán en interpretar los datos desde sus conocimientos situados. Para ello, generan hipótesis, infieren, explican y sacan conclusiones. Desde aquí, se pueden definir nuevas acciones para abordar aquello identificado y los datos necesarios para guiar su implementación y monitoreo.</p>



FASE 0 **Iniciando**

10 min

Este es el momento para encuadrar lo que se realizará en el taller. Se sugiere presentar el objetivo, realizar una breve revisión de la metodología, enunciar sobre qué datos se trabajará (sin presentar los datos aún) y dar tiempo para asegurar la comprensión del proceso.

1 Objetivo y revisión del protocolo 3 min

Para que las y los participantes puedan sentirse cómodos y comprometidos con el proceso, es necesario que comprendan el sentido y el procedimiento. Es importante iniciar presentando el objetivo de la sesión, donde se enuncie cuáles son los datos que se revisarán posteriormente y por qué se invertirá tiempo en esto. Se sugiere conectar con problemáticas que se estén trabajando en el establecimiento o con situaciones que se espere comprender en mayor profundidad, para modelar la idea de que es necesario profundizar en datos antes de proponer soluciones a problemas.

Luego, se plantea la metodología de trabajo haciendo una revisión general del protocolo, para la cual se pueden apoyar en la Tabla 1. Quien lidere la sesión debe proporcionar una descripción general de los datos, situándolos en contexto y el foco para su uso.

Ejemplo:

En este taller buscaremos compartir miradas, analizar y explicar los resultados que obtuvimos a nivel de nuestro establecimiento completo en el Área Socioemocional del Diagnóstico Integral de Aprendizaje, particularmente, lo relacionado con el Aprendizaje Personal y Comunitario. Esto es muy importante dado que hemos venido trabajando en las reflexiones pedagógicas anteriores que creemos que tenemos un problema vinculado con la participación de las y los estudiantes de 4to a 8vo básico en clases y una posible causa, que estábamos hipotetizando, era que las y los estudiantes no creen en sus capacidades y esto hace que se desvinculen de sus procesos de aprendizajes, o que tiene problemas de convivencia entre pares. A partir del análisis de los datos del DIA, podremos identificaremos aspectos que nos permitan profundizar nuestras comprensiones, identificar mejor posibles causas asociadas y así comenzar a pensar en generar una estrategia de mejora.

2 Alfabetización de los datos y preguntas aclaratorias 7 min

Es importante asegurar que todas y todos comprenden lo que se realizará y que será analizado. Sugerimos dar un tiempo para preguntas aclaratorias y chequear comprensiones. Esto es especialmente relevante cuando el grupo no conoce los instrumentos, las dimensiones del mismo o variables que estos miden. Es necesario alfabetizar respecto a qué datos se analizarán, dejando claro los objetivos de los instrumentos, quiénes contestan, las grandes dimensiones que se reportan, entre otros.

Ejemplo:

Los resultados del Diagnóstico Integral de Aprendizaje (DIA), que revisaremos hoy, nos mostrarán cómo se encuentran nuestras y nuestros estudiantes de 4to a 8vo básico, de acuerdo a la aplicación de un cuestionario socioemocional

que fue aplicado a inicios de año y que todas y todos nuestros estudiantes, de dichos cursos, tuvieron la oportunidad de responder en papel. Los resultados se reportan en informes, de los cuales revisaremos dos dimensiones. Estas se definen, de acuerdo a la Agencia de Calidad de la Educación (2020), como:

- **Aprendizaje personal:** Capacidad del estudiante o de la estudiante de reconocer sus estados emocionales internos, comunicarlos de forma respetuosa, tomando decisiones de manera reflexiva.
- **Aprendizaje comunitario:** Forma de identificar y respetar los estados internos de otros y otras, actuando de manera apropiada hacia la experiencia del otro u otra o, realizando acciones para crear un ambiente de comunicación y colaboración.

La agencia entrega reportes a nivel escuela y a nivel aula. Para comenzar a adentrarnos en el análisis de los resultados y construir visiones compartidas, revisaremos cuáles son los resultados de 4to a 8vo básico en estas dimensiones. ¿Queda claro lo que revisaremos?, ¿tienen alguna pregunta sobre lo que haremos?



FASE I Predicciones

🕒 15 min

Esta fase tiene lugar antes de analizar los datos. Durante este tiempo, se busca que las y los participantes se conecten con sus experiencias previas, expliciten sus supuestos y hagan predicciones, creando así la disposición para examinar y discutir los datos. A su vez, esto permitirá identificar las creencias asociadas a la situación que los datos a revisar reflejarán. Es clave establecer un clima de trabajo donde todas y todos escuchen y respeten las creencias e ideas del resto, como parte del proceso de construir sentido compartido.

1 Tiempo de predicción individual 🕒 5 min

Para comenzar, se dará tiempo individual, para que cada persona registre sus pensamientos preliminares sobre los datos a revisar. Es importante que las personas tengan claro sobre qué se les está invitando a reflexionar, para que de esta forma puedan rápidamente conectarse con sus pensamientos al respecto.

Pueden contar con una hoja para anotar sus predicciones o hacerlas en una pizarra compartida como Jamboard. Puede facilitar que comiencen sus predicciones con base a las frases presentadas aquí:

- Yo asumo que...
- Yo predigo...
- Me pregunto...
- Mis preguntas / expectativas están influenciadas por ...
- Algunas posibilidades de aprendizaje que estos datos pueden aportar son ...

Ejemplo de facilitación:

Como vamos a hablar sobre el Área Socioemocional del DIA, les invito a conectarse con lo que saben sobre este tema, a predecir cómo creen que fueron los resultados, a nivel de escuela, en los indicadores mencionados,

a qué creen que se deben esos resultados que asumen, qué preguntas se hacen cuando piensan en esto, y qué posibilidades de aprendizaje nos pueden aportar el revisar los datos sobre aprendizaje personal y comunitarios para mejorar nuestro quehacer educativo.

Ejemplo de respuesta:

Predigo que las y los estudiantes de segundo ciclo de la escuela mostrarán un escaso desarrollo del aprendizaje personal, porque al trabajar con ellos me doy cuenta de que les cuesta reconocer y regular sus emociones.

Asumo que el ámbito aprendizaje personal y comunitario va a aparecer muy descendido en estudiantes de séptimo a octavo, pues con ese grupo no hemos puesto el foco en el área socioemocional en la misma medida que en 4to y 5to básico.

Me pregunto si iremos a encontrarnos con mejoras en las y los estudiantes de 4to básico, con quienes hemos hecho mayor trabajo en temas socioemocionales.

Creo que revisar esto nos permitirá establecer maneras de mejorar en este ámbito y ver si nuestras hipótesis sobre nuestros problemas sobre la participación tienen un correlato en los datos.

2 Diálogo 10 min

Por turnos, cada participante da cuenta de sus respuestas a las preguntas enunciadas (un elemento por persona, solo una ronda: 5 minutos). Se sugiere que el/la facilitador/a tome notas en una pizarra virtual como Jamboard. Para evitar que se repita lo que algún colega dijo, pueden decir la palabra “¡BINGO!” y representarlo gráficamente, de esta manera pueden expresar que lo que el o la compañera señaló también es lo que ustedes creen. Si quien facilita identifica que existen comprensiones erradas de conceptos clave, es necesario tomar un tiempo para asegurar la comprensión de todos y todas.

Imagen 1: Ejemplo de pizarra digital colaborativa.





FASE II Observaciones 🕒 15 min

Durante esta fase, se interactúa directamente con los datos, leyendo e identificando sólo lo que se puede observar a partir de ellos. La idea es que el equipo facilitador presente los datos a observar, a través de una visualización que no requiera de mucho trabajo adicional de quien la ve para lograr identificar patrones, sean estos datos de carácter cualitativo o cuantitativo (ej. Tablas de contingencia, Gráficos de frecuencia, distribución, promedios, porcentajes totales, dispersión de resultados, nubes de palabras, entre otros). Provea del contexto necesario para que quienes observen los datos puedan comprenderlos. Es fundamental incorporar el título, la fuente, notas de ser necesario, en el caso de gráficos rotular los ejes y poner una leyenda clara. A continuación, mostramos los gráficos y tablas al ejemplo que estamos presentando.

Tabla 2: Promedios por curso de aprendizajes socioemocionales personal y comunitario.

APRENDIZAJES SOCIOEMOCIONALES				
	PERSONAL		COMUNITARIO	
	Desarrollo de las y los estudiantes	Gestión del establecimiento	Desarrollo de las y los estudiantes	Gestión del establecimiento
4°	54,39	86,49	73,87	89,49
5°	49,67	81,25	61,4	85,96
6°	55,07	84,46	69,07	89,49
7° A	45,65	75	53,62	80,19
8°	48,99	74,32	66,37	82,58
Promedio	50,75	80,30	64,87	85,54

Tabla 3: Ítems de la escala de aprendizajes socioemocionales personales por curso.

APRENDIZAJE SOCIOEMOCIONAL PERSONAL														
	Desarrollo de las y los estudiantes						Gestión del establecimiento							
	Me doy cuenta fácilmente cuando estoy triste.	Es fácil para mí decirles a otras personas qué emociones estoy sintiendo.	Cuando quiero algo con muchos genes, puedo esperar con calma hasta obtenerlo.	Logro tranquilizarme rápidamente cuando ocurren cosas que me ponen nervioso(a).	Pido consejos cuando me cuesta tomar decisiones.	Pienso en distintas opciones antes de tomar una decisión.	En el colegio nos enseñan qué hacer para calmarnos cuando sentimos enojo o tristeza.	En el colegio nos enseñan a decir lo que pensamos respetando a las demás personas.	En el colegio nos enseñan a expresar nuestras emociones respetando a las demás personas.	En el colegio nos enseñan a darnos cuenta de las cosas que podemos mejorar de nosotros(as) mismos(as).	En el colegio nos motivan a hablar de lo que sentimos.	En el colegio nos ayudan a darnos cuenta de lo bueno que hay en cada uno(a).	En el colegio nos enseñan que nuestras acciones pueden afectar a las demás personas.	En el colegio nos enseñan a pensar en distintas opciones antes de tomar una decisión.
4°	75,68	35,14	64,86	40,54	43,24	54,05	78,38	89,19	86,49	91,89	86,49	81,08	94,59	83,78
5°	60,53	26,32	71,05	39,47	42,11	65,79	78,95	89,47	84,21	86,84	81,58	84,21	71,05	73,68
6°	78,38	37,84	64,86	51,35	54,05	59,46	75,68	91,89	83,78	86,49	75,68	89,19	91,89	81,08
7°	82,61	30,43	52,17	21,74	43,48	52,17	56,52	78,26	86,96	86,96	69,57	69,57	82,61	69,57
8°	81,08	29,73	67,57	21,62	45,95	72,97	54,05	89,19	89,19	78,38	62,16	64,86	94,59	62,16
Promedio 1er ciclo	68,11	30,73	67,96	40,01	42,68	59,92	78,67	89,33	85,35	89,37	84,04	82,65	82,82	78,73
Promedio 2do ciclo	81,85	30,08	59,87	21,68	44,72	62,57	55,29	83,73	88,08	82,67	65,87	67,22	88,60	65,87
Promedio total	75,66	31,89	64,10	34,94	45,77	60,89	68,72	87,60	86,13	86,11	75,10	77,78	86,95	74,05

Tabla 4: Ítems de la escala de aprendizajes socioemocionales comunitarios por curso.

APRENDIZAJE SOCIOEMOCIONAL COMUNITARIO																	
Desarrollo de las y los estudiantes								Gestión del establecimiento									
Pongo atención en cómo se sienten mis compañeros(as).	Trato de entender cómo piensan los demás personas.	Me siento triste cuando a otras personas les pasan cosas malas.	Cuando trabajamos en grupo en el colegio, hago todo lo que puedo para que logremos un buen resultado.	Cuando hacemos actividades en grupo en el colegio, ayudo a los(as) compañeros(as) que lo necesitan.	Cuando estoy en desacuerdo con algún(a) compañero(a), intento escuchar y respetar su opinión.	Para mí es fácil decir lo que pienso de forma clara.	En el colegio nos enseñan a escuchar con respeto cuando otra persona dice cómo se siente.	En el colegio nos ayudan a entender que los(as) demás tienen distintas formas de pensar.	En el colegio nos ayudan a entender cómo se sienten los(as) demás con lo que decimos.	En el colegio nos enseñan a respetar los sentimientos de las demás personas.	En el colegio nos animan a acompañar a las personas cuando se sienten tristes.	En el colegio nos animan a hacer nuestro mejor esfuerzo para aportar en los trabajos en grupo.	En el colegio hacemos actividades grupales donde colaboramos con diferentes compañeros(as).	En el colegio nos enseñan a solucionar los problemas del curso conversando.	En el colegio nos enseñan a escuchar a los(as) demás cuando expresan sus ideas y opiniones.		
4°	75,68	72,97	75,68	81,08	72,97	78,38	43,24	81,08	89,19	86,49	89,19	89,19	89,19	94,59	86,49	97,3	91,89
5°	76,32	60,53	50	84,21	57,89	50	26,32	81,58	86,84	84,21	78,95	84,21	81,58	81,58	97,37	97,37	
6°	75,68	70,27	70,27	83,78	70,27	56,76	40,54	78,38	94,59	89,19	86,49	89,19	91,89	91,89	86,49	97,3	
7° A	52,17	69,57	52,17	65,22	60,87	65,22	26,09	82,61	86,96	73,91	78,26	78,26	73,91	73,91	86,96	86,96	
8°	62,16	78,38	59,46	70,27	70,27	67,57	54,05	75,68	86,49	75,68	86,49	67,57	89,19	81,08	83,78	97,3	
Promedio 1er ciclo	76,00	66,75	62,84	82,65	65,43	64,19	34,78	81,33	88,02	85,35	84,07	86,70	88,09	84,04	97,34	94,63	
Promedio 2do ciclo	63,34	72,74	60,63	73,09	67,14	63,18	40,23	78,89	89,35	79,59	83,75	78,34	85,00	82,29	85,74	93,85	
Promedio total	68,40	70,34	61,52	76,91	66,45	63,59	38,05	79,87	88,81	81,90	83,88	81,68	86,23	82,99	90,38	94,16	









Las conjeturas, explicaciones, conclusiones e inferencias están prohibidas. Esta etapa busca que realicen declaraciones sobre cantidades (por ejemplo, *más de la mitad de las y los estudiantes ...*), la presencia de cierta información específica y/o relaciones numéricas entre ideas (por ejemplo, *el promedio de respuestas favorables sobre el desarrollo de las y los estudiantes sobre aprendizaje comunitario es más alto que en aprendizaje personal; mostrando una diferencia global de sobre 14 puntos de promedio*).

1 Tiempo de reflexión individual  7 min

Antes de comenzar el diálogo de Observaciones de la Fase II, las y los participantes estudian los datos de manera individual y registran varias de sus observaciones. Para esto, es necesario que todas y todos puedan tener acceso a revisar, destacar y sacar cálculos con base a los datos presentados. Se sugiere entregar copias impresas o archivos digitales para que cada persona pueda interactuar con los datos. Pueden contar con una hoja para anotar sus observaciones o hacerlas en una pizarra compartida como Jamboard.

Puedes hacer el siguiente recordatorio a las y los participantes:

Recuerden ¡Sólo los hechos!

<p>Si se da cuenta de que está utilizando palabras como las siguientes, deténgase.</p> <ul style="list-style-type: none">  Porque ...  Por lo tanto ...  Parece ...  Sin embargo ... 	<p>Mejor comience con frases como:</p> <ul style="list-style-type: none">  Observo que ...  Algunos patrones / tendencias que noto ...  Puedo contar ...  Al comparar X con Y noto que...
---	---

2 Diálogo 8 min

Se declaran las observaciones por turnos rotativos. Cada participante menciona un elemento, continúa con las rondas hasta que todas las ideas sean presentadas o a los 5 minutos. Se sugiere que el/la facilitador/a tome notas de las observaciones en una pizarra virtual como Jamboard, así las y los participantes podrán recordar lo que dijeron y no repetir lo que sus compañeros o compañeras ya mencionaron. Utilice la estrategia del ¡Bingo! para evitar que las observaciones se repitan.



FASE III Interferencias 15 min

Durante el diálogo de Inferencias de la Fase III, se espera que las y los participantes

- a** Generen múltiples explicaciones para las observaciones que realizaron en la fase anterior (Fase II).
- b** Identifiquen datos adicionales que puedan ser necesarios para confirmar / contradecir sus explicaciones o para interrogantes que aún sean necesarias de despejar para tomar buenas decisiones.
- c** Propongan soluciones / respuestas.
- d** Identifiquen los datos necesarios para monitorear la implementación de sus soluciones / respuestas.

Se habla de que el proceso mental en que las y los participantes están es de inferencia, pues están construyendo conclusiones a partir de premisas (Audi, 2015). Es decir, están conectando lo que saben, con lo que identificaron en las observaciones a través de la lógica, para dar respuestas. Esta fase permite integrar las conversaciones anteriores generando teorías de acción, es decir, identificar las creencias y valores que explican cómo se actúa profesionalmente (acciones observadas), en condiciones particulares, para conseguir ciertas consecuencias (Robinson y Timperley, 2013). Esto permite pensar en posibles hipótesis explicativas de los fenómenos identificados.

1 Tiempo de predicción individual 5 min

Esta fase inicia con el proceso de reflexión individual. Pueden contar con una hoja para anotar sus inferencias o hacerlas en una pizarra compartida como Jamboard. Pueden apoyarse en uno o más de los siguientes gatilladores de pensamiento para esta fase:

- Creo que los datos sugieren ... porque ...
- Datos adicionales que me ayudarían a verificar / confirmar mis explicaciones son ...
- Creo que las posibles soluciones o respuestas son apropiadas a lo que identifico a partir de los datos...
- Datos adicionales que ayudarían a guiar la implementación de las soluciones / respuestas y determinar si están resultando...

Ejemplo:

Que exista un menor desarrollo del aprendizaje personal se puede deber a que no hemos desarrollado un trabajo intencionado de reconocimiento y regulación emocional, además de que las y los estudiantes parecen no sentir que pueden decir lo que piensan de forma clara, lo que dificulta más aún aquello. Esto se vincula con baja participación en clases que percibimos, porque se les dificulta comunicar que quizás no estamos generando espacios para que se sientan invitados e invitadas a participar. Sería importante analizar información sobre las oportunidades que les damos para participar, así como cuáles son las barreras que ellos y ellas perciben para comunicarse de forma clara para profundizar en esta hipótesis. En caso de ser así, podríamos intencionar estrategias, dar más oportunidades de comunicarse y demostrar sus intereses, así podríamos planificar con base a sus intereses. Además, debemos abordar, de manera urgente, estrategias para el reconocimiento y regulación emocional, para lo cual tendremos que identificar el nivel de conocimientos con los que contamos como docentes, así como las instancias que se han desarrollado desde convivencia, para generar un plan integral, con instancias de desarrollo profesional docente y talleres desde el área de convivencia.

2 Diálogo 10 min

Se declaran las respuestas por turnos rotativos (un elemento por persona, continúa con las rondas hasta que las ideas se agotan o a los 5 minutos). Se sugiere que el/la facilitador/a tome notas de las inferencias en la pizarra, Jamboard o papelógrafo.

A partir de las inferencias, identifiquen en conjunto aquello que requieren abordar, discutan qué información requieren para identificar si las inferencias realizadas son correctas. Establezcan plazos y responsables para esto, de manera de poder continuar el proceso de identificación de soluciones con base a datos fidedignos.

Opcional: Profundización adicional.

Si es necesario, podemos detenernos más tiempo en esta fase, planificando otra sesión incluso, de manera de indagar más profundamente en las causas identificadas para llegar a problemas raíz. Para esto, podemos utilizar la metodología de los 5 porqués (Senge, 1993) donde nos preguntamos inicialmente ¿Por qué obtuvimos estos resultados? A partir de la respuesta, nuevamente, nos preguntaremos por qué y repetiremos esto al menos 5 veces, hasta que la causa raíz se haga evidente (ver Tabla 5). Esto nos ayudará a generar soluciones más adecuadas. Por ello, puede ser que esta etapa se realice en un tiempo más prolongado del estipulado, si esto es importante para la organización y los procesos que están experimentando.

Tabla 5: Ejemplo 5 porqués.

¿Por qué las y los estudiantes de media señalan tener menos desarrollo del aprendizaje comunitario?

1 Por qué	2 Por qué	3 Por qué	4 Por qué	5 Por qué
Porque a partir de la media los y las estudiantes están menos motivados con el aprendizaje.	Porque se le da mayor prioridad al aprendizaje de contenidos del currículum, que muchas veces se enseña de formas poco motivantes.	Porque el currículum se vuelve más demandante de cara a la educación superior, por lo que los y las docentes deben pasar más materia de forma rápida.	Porque las y los docentes utilizan estrategias más expositivas para alcanzar a ver todos los contenidos que requieren ver.	Porque se prioriza la cobertura curricular por sobre el aprendizaje profundo.

CIERRE

Terminado el protocolo de diálogo basado en datos se puede realizar una pregunta metacognitiva que permita que las y los participantes se den cuenta de la importancia del trabajo con datos y cómo este permite, en algunos casos, desestabilizar algunas creencias. Se sugieren las siguientes preguntas: ¿Cómo tus predicciones se vieron desafiadas por los datos? ¿Qué nuevos conocimientos te aportó el análisis de datos?

Esto permitirá que las y los participantes puedan conectarse con la importancia de seguir tomando decisiones basadas en evidencia. A su vez, es relevante poder asegurar que las decisiones y acuerdos tomados puedan sostenerse en el tiempo, generando las condiciones adecuadas para ello.

REFERENCIAS

Audi, R. (2015). *The Cambridge Dictionary of Philosophy*. Indiana: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139057509>

Calman, R. (2010). Education's big eight: Exploring the underlying traits of high-performing schools. *Register*, 12(3). Toronto: Ontario Principals' Council.

Coburn, C. E. y Turner, E. O. (2011). Research on data use: A framework and analysis. *Measurement. Interdisciplinary Research and Perspectives*, 9(4), 173–206.

Lai, M. K. y Schildkamp, K. (2013). Data-based decision making: An overview. En K. Schildkamp, K. K. Lai and L. Earl (Eds.), *Data-based decision making in education* (pp. 9–21). Dordrecht: Springer.

Love, N. (2002). *Using Data/Getting Results: A Practical Guide for School Improvement in Mathematics and Science*. Norwood, MA: Christopher-Gordon Publishers.

Poortman, C. y Schildkamp, K. (2016). Solving Student Achievement Focused Problems with a Data Use Intervention for Teachers. *Teaching and Teacher Education*, 60, 425–433. doi:10.1016/j.tate.2016.06.010.

Robinson, V. M.J. y Timperley, H. S. (2013). School improvement through theory engagement: a developmental and negotiated approach to school self-evaluation. *Advances in Program Evaluation*, 14, pp. 163-177. Emerald Group Publishing Limited.

School Reform Initiative. (2017). *Data Driven Dialogue*. Disponible en: <https://www.schoolreforminitiative.org/download/data-driven-dialogue/>

Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Barcelona: Editorial Gránica.

Slavin, R., Cheung, A., Holmes, G., Madden, N. y Chamberlain, A. (2013). Effects of a Data-Driven District Reform Model on State Assessment Outcomes. *American Educational Research Journal*, 50(2), 371-396.

Wayman, J. C. y Stringfield, S. (2006). Technology-supported involvement of entire faculties in examination of student data for instructional improvement. *American Journal of Education*, 112(4), 549–571. <https://doi.org/10.1086/505059>.





www.lidereseducativos.cl