

RECURSOS PARA EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EFECTIVO

VOLUMEN 3



GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN Y USO DE DATOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA IE



PERÚ

Ministerio
de Educación



Siempre
con el pueblo



BICENTENARIO
DEL PERÚ
2021 - 2024

Rosendo Leoncio Serna Román

Ministro de Educación

Walter Alberto Hernández Alcántara

Viceministro de Gestión Institucional (e)

Esperanza Díaz Arnao

Directora General de Calidad de Gestión Escolar

Leonor Torres Matos

Directora de Fortalecimiento de la Gestión Escolar

Equipo técnico:

Brenda Galagarza Alfaro

Maria Gracia Exebio Muñoz

Magaly Voto-Bernales Holguin

Álvaro Miguel Villafuerte Meléndez

Diseño y diagramación:

Waldo Neves Lezameta

Solange Carlin Calcina

Corrección de estilo:

Gabriela Ida Ferrucci Montoya

©Ministerio de Educación

Calle Del Comercio N.º 193, San Borja Lima, Perú Teléfono: (511)615-5800 www.minedu.gob.pe

Primera edición

Se autoriza citar o reproducir la totalidad o parte del presente documento, siempre que se cite la fuente y no se utilice con fines lucrativos.

ÍNDICE

SIGLAS	5
.....	
INTRODUCCIÓN	6
.....	
1. Entendiendo la planificación y el uso reflexivo de datos para la toma de decisiones en las escuelas:	7
.....	
1.1. Conceptos clave	8
.....	
1.2. La planificación en la escuela	9
.....	
1.2.1. Las condiciones de la planificación	10
.....	
1.2.2. La planificación y la evaluación institucional	12
.....	
Ejemplo	13
.....	
1.3. El uso reflexivo de datos en la gestión de la IE	14
.....	
1.3.1. Datos e información	15
.....	
Ejemplo	17
.....	
1.4. La toma de decisiones sobre la base de información analizada	18
.....	
1.4.1. El análisis integral de datos	18
.....	
1.4.2. El análisis integral de datos y la toma de decisiones	20
.....	
1.4.3. La priorización de necesidades y la toma de decisiones	20
.....	
1.4.4. Comunicación y participación de la comunidad en la toma de decisiones	21
.....	
Ejemplo	24
.....	

2.	La planificación con uso reflexivo de datos:	25
2.1.	Instrumentos para la planificación y evaluación de la gestión escolar	26
2.1.1.	Formato para reflexionar acerca de los procesos de planificación y evaluación en la escuela	26
2.1.2.	Compromisos de Gestión Escolar (CGE)	27
2.1.3.	Instrumentos de Gestión (II.GG.)	30
	Caso práctico: Planificación en la IE	31
2.2.	Instrumentos para fortalecer el análisis reflexivo de datos	34
2.2.1.	Formato para reflexionar sobre el análisis reflexivo de datos en la escuela	34
2.2.2.	Matrices para el recojo, sistematización y análisis de los datos	35
3	La toma de decisiones basadas en el uso reflexivo de datos	51
3.1.	Instrumentos para la toma de decisiones basada en información	52
3.1.1.	Formato para reflexionar sobre la toma de decisiones basada en información y/o bajo el análisis integral de datos	52
3.1.2.	Instrumentos para la comunicación y la toma de decisiones	53
3.1.3.	Instrumento para la toma de decisiones y el uso de datos e información en los espacios colegiados	54
3.2.	Casos prácticos	56
4	Anexos	61
5	Referencias	63

SIGLAS

CAP	Comunidad de Aprendizaje Profesional
CGE	Compromiso de Gestión Escolar
IE	Institución Educativa
II. EE.	Instituciones Educativas
II. GG.	Instrumentos de Gestión
MBDDir	Marco de Buen Desempeño del Directivo
MINEDU	Ministerio de Educación del Perú

Introducción

La *Guía para la planificación y uso de datos para la toma de decisiones en la IE* aborda una discusión que, en el ámbito de la gestión de escuelas y la gestión de organizaciones, es fundamental y ya tiene algo de recorrido.

Según señala Pariente (2009), esta corriente de gestión que basa las decisiones en el uso de datos tuvo su origen en la medicina en el siglo XIX en un hecho que hoy, por ejemplo, parece muy evidente: que hay evidencia suficiente para demostrar que el simple lavado de las manos podría reducir las infecciones que causan una enfermedad.

Pero de la medicina ha dado un salto a otras áreas de la gestión en las que destacan la educación pues los beneficios de tomar este tipo de gestión que utiliza datos para tomar decisiones son abundantes. De este modo, Pfeffer y Sutton (2006) analizan numerosos casos que demuestran que este tipo de gestión fortalece las competencias profesionales, y el desempeño de las organizaciones y de todos sus miembros. Es decir, si las decisiones se toman sobre la base de datos y no de suposiciones, los resultados y logro de metas pueden verse radicalmente impactados.

Entonces, cuando hablamos de planificar haciendo un uso reflexivo de los datos de la escuela, estamos hablando del “(...) uso escrupuloso, explícito y juicioso de la mejor evidencia actual para tomar decisiones” (Pariente 2009: 85). Y esa evidencia, ya convertida en datos, debe tener un origen fiable, un origen que evite o minimice sesgos, y que promueva la reflexión del equipo directivo y docentes.

De ahí, la necesidad grande y urgente de planificar de una manera más eficiente, y de reflexionar acerca de qué metas queremos lograr con la gestión escolar, y con quiénes y cómo vamos a lograr ello. Esta guía apunta a tratar esa urgencia, proponiendo herramientas que puedan ser utilizadas de manera flexible por ustedes, los directivos y directivas de IE, contextualizándola a las demandas de su comunidad educativa.

1.

**ENTENDIENDO LA
PLANIFICACIÓN Y
EL USO REFLEXIVO
DE DATOS PARA
LA TOMA DE
DECISIONES EN
LAS ESCUELAS**

1.1. Conceptos claves

En las siguientes líneas, se presentan conceptos clave acerca de la planificación y el uso reflexivo de datos para comprender de qué se tratan, qué se requiere para lograrlos y cómo, si los utilizamos en nuestra gestión, nos pueden ayudar a tomar decisiones que optimicen los aprendizajes de nuestras y nuestros estudiantes. A continuación, se revisarán esos aspectos.

Todas las escuelas habitan espacios sociales en los cuales existen estándares que cumplir. Puede tratarse de exigencias externas o de otras internas. Esto quiere decir que las escuelas, por un lado, están sujetas a iniciativas de políticas nacionales y, en esa medida, estas serán evaluadas según sus normativas. Al respecto, Arcia, McDonald, Patrinos y Port (2011) señalan que toda institución educativa responde por sus acciones de acuerdo con las regulaciones de gobernanza, es decir, en interdependencia y coordinación con el Estado y la sociedad civil. Por ello, ineludiblemente, las escuelas se encuentran al servicio de los ciudadanos y las ciudadanas (Oria, 2009; Bocchio y Lamfri, 2013). Por otro lado, a nivel interno, estas también ejecutan monitoreos y evaluaciones que reflejan el cumplimiento de indicadores acerca de los resultados internos de las II. EE., que son orientadores para la planificación de futuras acciones.

En tal sentido, para el cumplimiento de estos estándares, es también importante señalar que, en todas las escuelas, se utilizan estrategias y herramientas diversas. Una escuela que planifica y reflexiona sobre los datos que posee, más allá de la procedencia de la herramienta o estrategia, optimiza los procesos de enseñanza-aprendizaje, toma mejores decisiones y encuentra soluciones contextualizadas a su realidad.

Además, si la escuela promueve y practica el análisis de datos, las decisiones que tome podrán ser discutidas y ajustadas, y permitirán alcanzar los logros o estándares propuestos. Esto es, además, corroborado por Lai y Schildkamp (2013), quienes señalan que el uso reflexivo de datos posibilita mejoras en el desempeño de aprendizaje de las y los estudiantes.

1.2. La planificación en la escuela

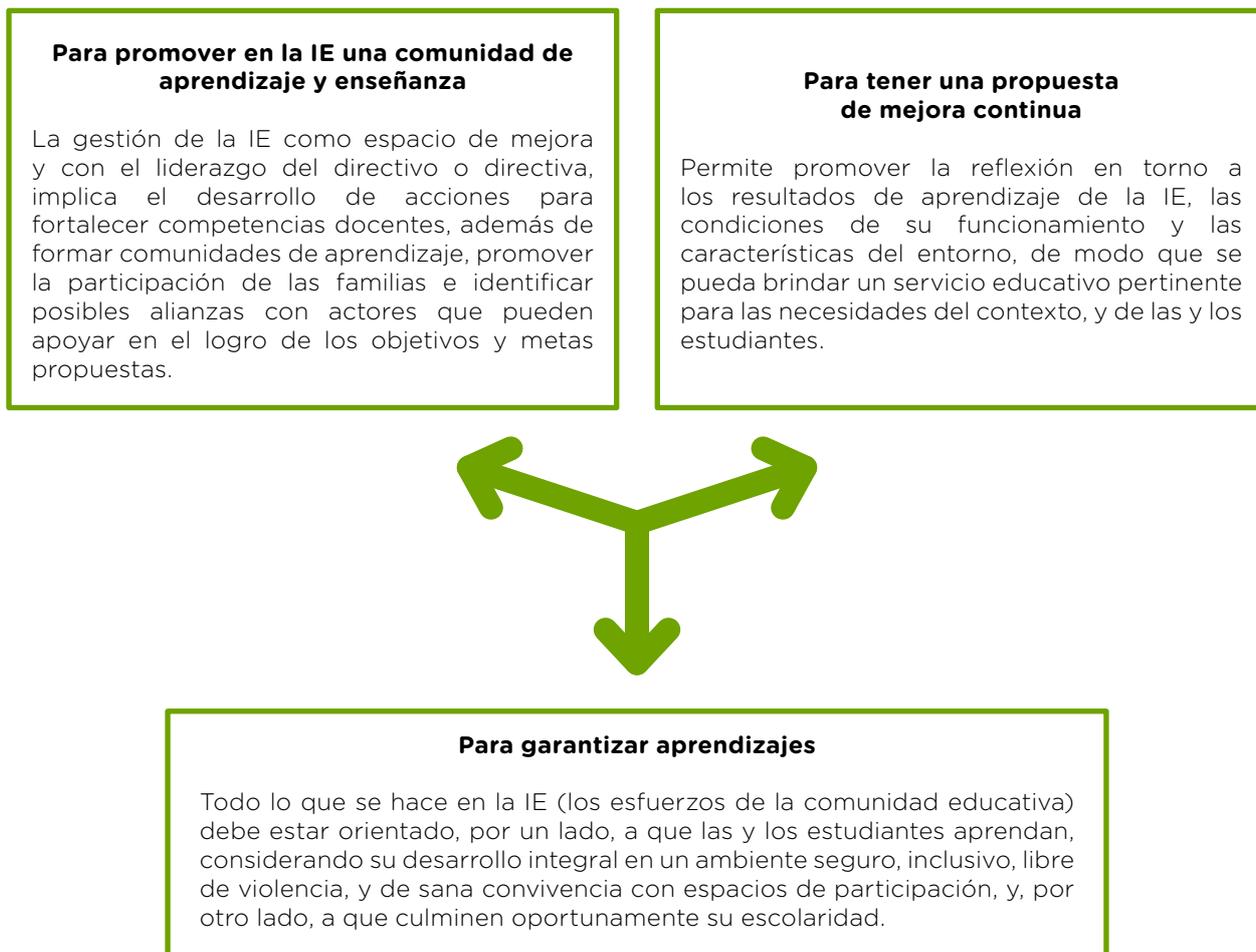
Cuando se propone que las escuelas planifiquen sus procesos educativos, no se está planteando como una acción que ocurre al azar o sobre la base de intuiciones, sino que los miembros de la comunidad educativa que la conforman son capaces de organizarse y direccionar sus esfuerzos teniendo un objetivo en mente. Así, una escuela que planifica sigue un proceso sistemático y flexible en el que se establece una necesidad u objetivo que desea lograr.

Si bien toda la comunidad educativa es responsable de la planificación, un actor clave en este proceso es el directivo o directiva, pues tiene, entre sus principales funciones, dirigir y coordinar todos los esfuerzos con los miembros de la comunidad educativa. Para ello, se espera que, al planificar los procesos y/o eventos que ocurren dentro de su escuela, la directora o director realice una proyección sobre la escuela ideal o deseada, para materializar ese objetivo.

Sin embargo, muchas veces, ocurren eventos que pueden interferir con lo planificado inicialmente y generar angustia, estrés o frustración. La previsión estratégica (Scoblic, 2020), capacidad de adaptarnos, improvisar y buscar soluciones a las nuevas circunstancias u oportunidades que se presenten, será crucial para el éxito, adaptación y logro de las metas institucionales.

Existen tres razones por las que los directivos y directivas deben implementar los procesos de planificación en las escuelas:

Gráfico N°01. La planificación en la escuela



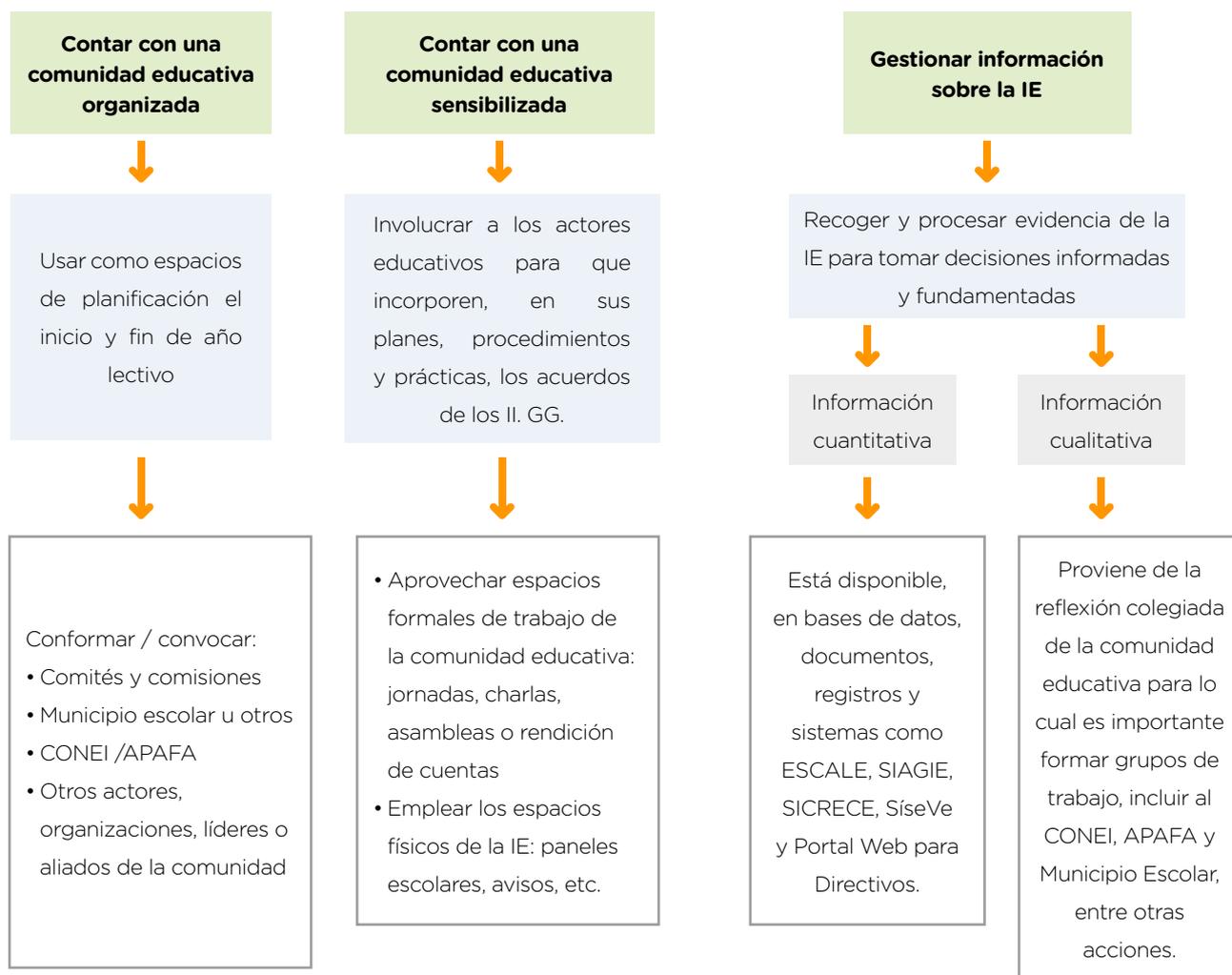
Fuente: Elaboración propia

1.2.1. LAS CONDICIONES DE LA PLANIFICACIÓN

Una de las condiciones para planificar con éxito requiere incluir a personas con diferentes roles en la escuela, puntos de vista y experiencias personales diversas sobre la meta propuesta. Es importante que todas ellas puedan contribuir a identificar percepciones, pensamientos y acciones sobre lo planificado y establecer juntos estrategias para alcanzar lo propuesto (Scoblic, 2020).

Las y los docentes, y los padres y madres de familia son miembros de la comunidad educativa con distintos roles en la escuela, pero no son las/los únicos. A continuación, se presenta un cuadro con las condiciones necesarias para lograr una planificación exitosa que involucra distintos actores y organizaciones educativas:

Gráfico N°02. Condiciones necesarias para una planificación exitosa



Recoger, procesar y analizar la información (evidencias) para elaborar los II. GG. para establecer objetivos, metas y actividades coherentes y pertinentes. Por eso, es importante organizar y comprometer a los miembros de la comunidad educativa con la mejora en los logros de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia

1.2.2. LA PLANIFICACIÓN Y LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

La evaluación es un aspecto que permite interpelar la planificación y generar aprendizajes sobre la base de la acción. Un director o directora que evalúa sigue un proceso sistemático, intencional y contextualizado que le permite recoger información relevante y válida para emitir juicios de valor, informar y tomar decisiones. Implica, además, que valora las distintas áreas que conforman su IE.

En tal sentido, se pueden evaluar múltiples eventos, procesos e instituciones y una escuela no es la excepción. Al evaluar una escuela, es decir, al realizar una evaluación institucional, se recoge información global que permite reconocer los puntos sustanciales para el progreso de la IE. Tiene sentido en tanto sirve como herramienta para la mejora institucional, en otras palabras, para la reversión de la problemática encontrada, no con fines punitivos hacia las y los involucrados, sino con la finalidad de identificar aspectos de mejora para proponer acciones (Tafur, 2013).

Hay muchas razones para evaluar; las más sustanciales son las siguientes:



Tener acceso y emplear información pertinente



Analizar los resultados del aprendizaje de las y los estudiantes



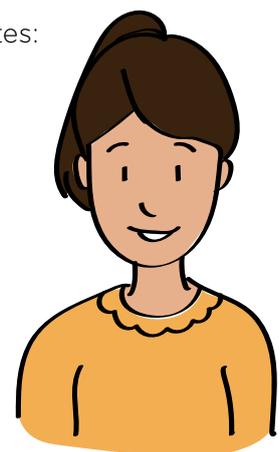
Tomar decisiones: promoción, titulación, etc.



Diseñar planes de mejora



Monitorear y hacer seguimiento a los procesos e involucrados/as



EJEMPLO

A continuación, haz clic en el enlace (https://youtu.be/Hu0c_lhrFbw) donde se presenta un video a modo de ejemplo que permite la reflexión y la síntesis de los principales conceptos hasta ahora desarrollados sobre la planificación y evaluación en la IE:

Gráfico N°03. Síntesis de los principales conceptos sobre planificación y evaluación en la IE



Fuente: Elaboración propia

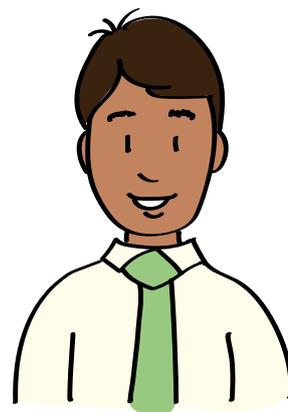
1.3. El uso reflexivo de datos en la gestión de la IE

Cuando se planifican y evalúan los diversos procesos de una escuela, se obtienen múltiples datos que, a veces, son muy útiles, pero no son utilizados, o viceversa. Por ello, la utilización de datos en el entorno escolar implica, necesariamente, que se reflexionen sobre estos.

El uso reflexivo de datos es, precisamente, la capacidad de la IE para utilizar, en forma reflexiva, los datos a través de un conjunto coordinado de procesos de investigación-acción con el fin de apoyar, informar o tomar decisiones en forma contextualizada, pertinente y colaborativa con foco en los procesos pedagógicos. Parra & Matus (2016) comentan que la dimensión procesal del uso de datos involucra múltiples niveles de la gestión educativa y la delimitación de diversos roles de los miembros de la comunidad educativa para su aplicación.

Por ejemplo, si se conocen los resultados del logro de aprendizaje de las y los estudiantes de la IE correspondientes al “CGE 1”, es posible:

-  Identificar los aspectos que influyeron en los logros de aprendizaje,
-  Determinar qué estrategias de enseñanza-aprendizaje favorecen más los aprendizajes y cuáles no tanto,
-  Pensar en estrategias de formación docente basadas en sus necesidades, y
-  Comunicar el estado actual, los aspectos por mejorar y cómo se hará esta mejora a los miembros de la comunidad educativa (como los padres y madres de familia).



1.3.1. DATOS E INFORMACIÓN

Las escuelas producen datos en relación con las y los estudiantes, las y los docentes, y la comunidad educativa. Este proceso de recopilación de datos es continuo. No obstante, muchas veces, esa información no está vinculada entre sí o no se utiliza para otros procesos.

Para que la recopilación de datos sea significativa, es importante que las escuelas establezcan acciones que sistematicen y transformen los datos en información para planificar, evaluar y actuar frente a diversos procesos educativos. El uso de la información para tomar decisiones en la IE permite que se trabaje en relación con evidencia objetiva y no en relación con intuiciones.

Ahora bien, lo anterior hace énfasis en que existe una diferencia entre los datos y la información. Por ello, te invitamos a leer y comparar los dos conceptos en el siguiente cuadro:

Datos	Información
<ul style="list-style-type: none">• Son la representación de cantidades, medidas, hechos, declaraciones u observaciones sobre las/los estudiantes, las familias, las/los docentes y la escuela.• No se relacionan con otros elementos.• Los datos pueden ser recolectados a través de métodos cuantitativos y cualitativos. <p>Importante:</p> <ul style="list-style-type: none">• Un dato no es información, ya que no entrega en sí mismo conocimiento; el dato, en sí mismo, no permite la comprensión de un fenómeno (Ackoff 1988). Un ejemplo de dato sería el porcentaje de asistencia diaria.	<ul style="list-style-type: none">• Son datos procesados, analizados y puestos en contexto. <p>Importante:</p> <ul style="list-style-type: none">• Una vez que son procesados, los datos se convierten en información útil para la toma de decisiones. <p>Por ejemplo, el porcentaje de asistencia diaria es un dato. Se puede analizar este dato calculando el porcentaje de asistencia promedio de estudiantes, para luego comparar entre estudiantes vulnerables y estudiantes no vulnerables. Eso nos entrega información.</p>



Los datos proporcionan ideas acerca de las características de los o las estudiantes, docentes u otros agentes educativos. Existen 4 tipos de datos que son importantes conocer y se presentan en el siguiente cuadro:

Tipo de datos	Descripción	Ejemplo
Datos demográficos	Describen características de la escuela, y sus estudiantes, docentes, funcionarias/os y la comunidad en que se inserta. Esta información es crucial para comprender el resto de los datos. Al desagregar la información de acuerdo con los datos demográficos, podemos comprender qué impacto está generando la educación en diferentes grupos de estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de estudiantes de la escuela • Género • Índice de vulnerabilidad • Años de servicio de las y los docentes • Nacionalidad • Etnicidad, entre otros
Procesos escolares	Definen qué y cómo se están realizando los procesos para obtener los resultados esperados, lo que provee una potente imagen sobre el quehacer de la escuela.	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura curricular • Estrategias instruccionales • Programas de lectoescritura y de integración escolar • Evaluaciones formativas, entre otros
Aprendizaje estudiantil	Describe los resultados del sistema educativo en términos de rendimiento académico.	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas estandarizadas • Notas • Evaluaciones formativas • Pruebas diagnósticas, etc.
Percepciones	Dan cuenta de valores, creencias, percepciones y opiniones. Ayudan a comprender lo que estudiantes, apoderadas/os, docentes y la comunidad educativa en general piensan respecto del entorno de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura escolar • El clima organizacional • La sensación de seguridad, las motivaciones e intereses estudiantiles, entre otros

Además, los datos pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Por medio del siguiente cuadro, entenderemos un poco más sus diferencias conceptuales:

Datos cuantitativos	Datos cualitativos
Se refieren a los datos que contienen cifras, números y porcentajes.	Se refieren a los datos con categorías que surgen de entrevistas o grupos focales realizados con los miembros de la comunidad educativa.
Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de logro de aprendizajes de evaluaciones conducidas por docentes y evaluaciones estandarizadas • Incrementos o decrementos en la matrícula de secciones, grados, niveles o turnos en la IE, entre otros 	Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Razones por las que la evolución de las evaluaciones conducidas por docentes no coincide con las evaluaciones estandarizadas • Posibles motivos que han generado la permanencia o deserción en el grado o nivel

EJEMPLO

A continuación, haz clic en el enlace (<https://www.youtube.com/watch?v=QShc9V6yMWI-> minuto 1:22 a 4:22), donde se presenta un video a modo de ejemplo que permite la reflexión y la síntesis de los principales conceptos hasta ahora desarrollados sobre el uso reflexivo de datos en la IE.

Gráfico N°04. Síntesis de los principales conceptos sobre uso reflexivo de datos en la IE

El uso reflexivo de datos es la capacidad de la IE para utilizar, en forma reflexiva, los datos mediante un conjunto coordinado de procesos de investigación-acción con el fin de apoyar, informar o tomar decisiones en forma contextualizada, pertinente y colaborativa con foco en los procesos pedagógicos.

Este proceso involucra organización y planificación, así como el considerar los múltiples niveles de la gestión educativa e involucrar a los distintos agentes de la comunidad educativa.

Muchas veces, las IE toman decisiones con poca información o sobre la base de intuiciones. Reflexionar sobre los datos implica procesarlos, analizarlos y ponerlos en contexto, es decir, transformarlos en información, lo que permite tomar decisiones que sean objetivas y estén justificadas.



Fuente: Elaboración propia

1.4. La toma de decisiones sobre la base de información analizada

1.4.1. EL ANÁLISIS INTEGRAL DE DATOS

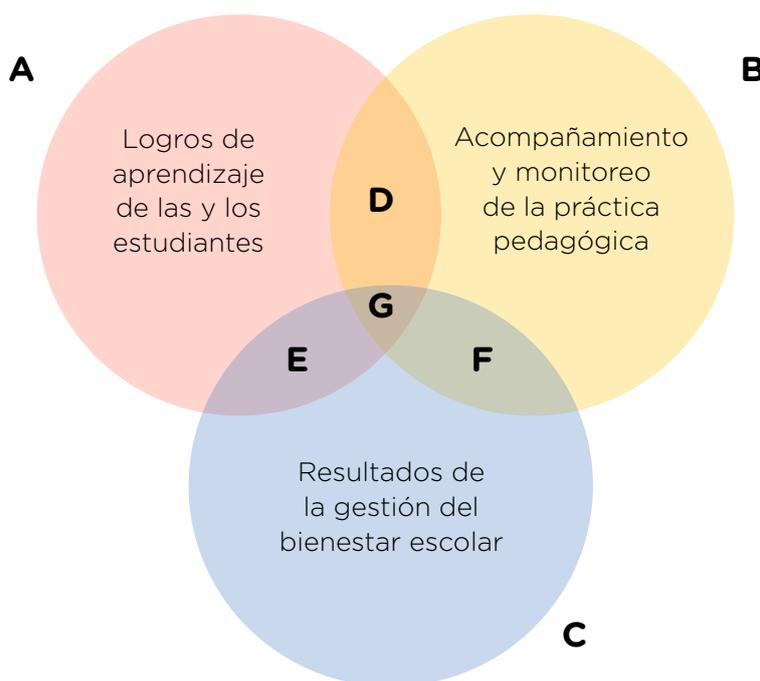
Una vez que se evalúa y reflexiona sobre los datos recogidos en la escuela, se puede obtener mucha información relevante que dependerá de la necesidad que el directivo o directiva y los miembros de la comunidad educativa hayan identificado. Esta guía propone que algunos de los aspectos en los que la información se puede agrupar son los siguientes: el logro de aprendizajes de las y los estudiantes, el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, y los resultados de la gestión del bienestar escolar. Sin embargo, estos aspectos no son los únicos en los que se pueden agrupar los datos e información.

Cada uno de estos aspectos brinda información específica; sin embargo, para poder comprender de manera global los eventos de la escuela, es necesario recoger datos e información de más de un aspecto para poder vincularlos entre sí.

Lo señalado corresponde a un análisis integral, el cual consiste en la interrelación o intersección de datos de distintos aspectos de la escuela. Ello permite que, a nivel institucional, se pueda comprender los efectos de las acciones, procesos, iniciativas, recursos y programas en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Bernhardt, 2009).

En la siguiente imagen, se puede apreciar el conjunto de cada uno de los tres aspectos que brindan información en la escuela. Los espacios “D”, “G”, “E” y “F” son interrelaciones, pues uno o más aspectos se conectan, lo que va a producir nueva información para profundizar en lo que necesitamos:

Gráfico N°05. Aspectos que brindan información en la IE



Fuente: Elaboración propia

Ahora, presta atención a la intersección “D”, la cual se ha formado gracias a la unión entre el conjunto A (logros de aprendizaje de las y los estudiantes) y el conjunto B (acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica). Para analizar los datos de manera integral, proponemos algunas preguntas que debes responder:

- ¿De qué orden (inferior, intento de superior o superior) son las actividades que promueven las y los docentes del área de Comunicaciones en 2do de primaria?
- ¿El programa de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) está generando mejores resultados en el logro de aprendizaje de las y los estudiantes que se encuentran en nivel En inicio en 6to de primaria?

En tal sentido, para que desarrollemos una mirada más integral de lo que sucede en la escuela, es necesario observar los datos de manera conjunta. Lograrlo nos lleva, inevitablemente, a promover una gestión de la IE bajo un enfoque de uso reflexivo de datos, que genere condiciones necesarias para que se produzcan procesos de recojo de información, sistematización, análisis individual y análisis integral.

Una escuela que reflexiona sobre sus datos de manera integral tendrá más y mejores oportunidades para tomar decisiones pertinentes, que respondan a las necesidades y los problemas identificados; que consideren el contexto, el tiempo, los recursos disponibles y a los involucrados; y que estén orientadas a la mejora de las condiciones de gestión que permitan alcanzar el desarrollo integral de sus estudiantes.

1.4.2. EL ANÁLISIS INTEGRAL DE DATOS Y LA TOMA DE DECISIONES

Como era de esperarse, el análisis reflexivo de los datos y la toma de decisiones se encuentran como conceptos asociados porque es importante que la recolección, sistematización y profundización en los datos tengan como consecuencia plantear actividades que fortalezcan la gestión de la escuela. Sucede, entonces, que, cuando hay claridad sobre cómo se encuentra la IE, es posible tomar decisiones pertinentes y hacerlo significa que se ha logrado identificar las necesidades de la IE, así como conocer las estrategias que se deben adoptar con las y los docentes para lograr resultados deseables.

De esta manera, cuando la toma de decisiones se basa en información, ocurre lo siguiente:

- El establecimiento de planes de mejora escolar se basa en datos de desempeño.
- El establecimiento de objetivos para docentes y estudiantes es inteligente.
- Los planes de mejora se evalúan y revisan sobre la base de datos de desempeño.
- Las evaluaciones de docentes y estudiantes son objetivas.
- Los planes de desarrollo personal son enfocados con estrategias pertinentes para atender necesidades identificadas.
- Las reuniones son planificadas y proactivas.
- Se elaboran informes de hechos organizados para los padres y madres, y para la comunidad sobre el progreso de las y los estudiantes y planes de mejora.
- La administración se enfoca en apoyar el logro de metas y planes de mejora.

1.4.3. LA PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES Y LA TOMA DE DECISIONES

Por lo afirmado previamente, el análisis integral de los datos explora las intersecciones de estos, lo que permite responder a cuestiones ocurridas en la IE de manera holística. De esta manera, es importante que el directivo o directiva establezca acciones para responder a lo que sucede en la IE y priorice los problemas o necesidades que deben abordarse durante la gestión escolar.

En ese sentido, Wedell (2017) afirma que es prioritario identificar los problemas o necesidades de cualquier índole para poder resolverlos. El autor propone un enfoque y múltiples prácticas para diagnosticar y priorizar las necesidades de una organización, y así encontrar soluciones efectivas. Lo señalado se presenta a continuación:

- Establecer legitimidad: se debe fomentar un encuadre inicial del problema y evitar identificar el problema “real”, sino un mejor problema por resolver. Generar un espacio de conversación con las y los responsables directas/os o indirectas/os que son afectadas/os por el problema permitirá tener mayor claridad sobre el asunto.

- Invitar a personas externas a la discusión: escuchar e intercambiar ideas con personas ajenas a la problemática permite repensar el problema de forma rápida y de manera objetiva.
- Obtener definiciones por escrito: cada miembro involucrado en el problema o que desee resolverlo debe describirlo y redactarlo en una oración o dos, lo que permitirá identificar cómo difieren los marcos, a pesar de coincidir en un inicio en el mismo problema. Luego de este ejercicio, se puede pactar una reunión con la información de las y los involucradas/os en resolver el problema para que reflexionen sobre lo encontrado.
- Considerar múltiples categorías: invitar a las y los docentes, padres y madres de familia, y/o estudiantes a identificar específicamente a qué categoría pertenece el problema: ¿es un problema de logros de aprendizaje de los/las estudiantes, acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica o resultados de la gestión del bienestar escolar? Es importante destacar, de manera explícita, el modo de pensar del grupo, pues puede ayudar a las personas a reencuadrar el problema si se clasifican las definiciones escritas sobre lo señalado.
- Analizar excepciones positivas: profundizar en eventos en los que no ocurrió el problema y preguntarse qué fue diferente en esa situación permite descubrir aspectos ocultos o cuya influencia no ha sido considerada.
- Cuestionar el objetivo: aclarar, cuestionar o hacer explícitos los objetivos de las personas involucradas puede contribuir a cambiar el curso del análisis, reencuadrar los problemas y priorizar las necesidades requeridas.

1.4.4. COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

Los principales agentes de cambio y de decisiones son quienes pertenecen a la escuela (Demas y Arcia, 2015). Pero, para lograr tomar decisiones basadas en la reflexión sobre los datos, es fundamental fortalecer la cultura de comunicación y participación (Ferreira, 2014), es decir, que los miembros de la escuela comprendan que son ellos y ellas los que, desde dentro, pueden y deben generar los cambios que se requieren (Demas y Arcia, 2015).

Asimismo, reforzar la comunicación y relaciones interpersonales basadas en el buen trato que generen un clima de convivencia democrática e intercultural, así como en un vínculo efectivo entre la escuela y la comunidad es fundamental por los siguientes motivos:

- Permite una mayor participación en la escuela por parte de los miembros de la comunidad educativa: se pueden sumar más participantes en las actividades determinadas para la mejora de los aprendizajes.
- Previene conflictos: la mayoría de las y los integrantes de la escuela sabrán cuáles son las metas de la institución, serán corresponsables en su consecución y ello evitará malentendidos.

- Fortalece el liderazgo del directivo o directiva: es más probable que escuche a todas/os, y genere vínculos de confianza y empatía con la comunidad educativa.

Existen algunos puntos que son clave para fomentar la comunicación y participación en la toma de decisiones al gestionar la IE, como por ejemplo:

- **Comités y participación**

Es importante ser consciente de los niveles de participación de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que algunos de ellos no queden relegados a un único nivel. Para llegar a desarrollar una planificación y tomar decisiones que generen mejoras significativas en la escuela, se necesita que las y los directivos, así como sus equipos, puedan recibir propuestas y definir las decisiones en conjunto con la comunidad, en lugar de solo informar o consultar sobre las decisiones ya tomadas.

- **Conflictos**

Los conflictos se han asociado a problemas o enfrentamientos, que son negativos y deben evitarse. Sin embargo, es importante transformar esta comprensión del conflicto por una distinta, es decir, concebirlo como una oportunidad para fortalecer las relaciones humanas democráticas (Minedu, 2013). Los conflictos son parte de la vida, pero es necesario encontrarles una solución productiva para que constituyan una oportunidad de aprendizaje o mejora.

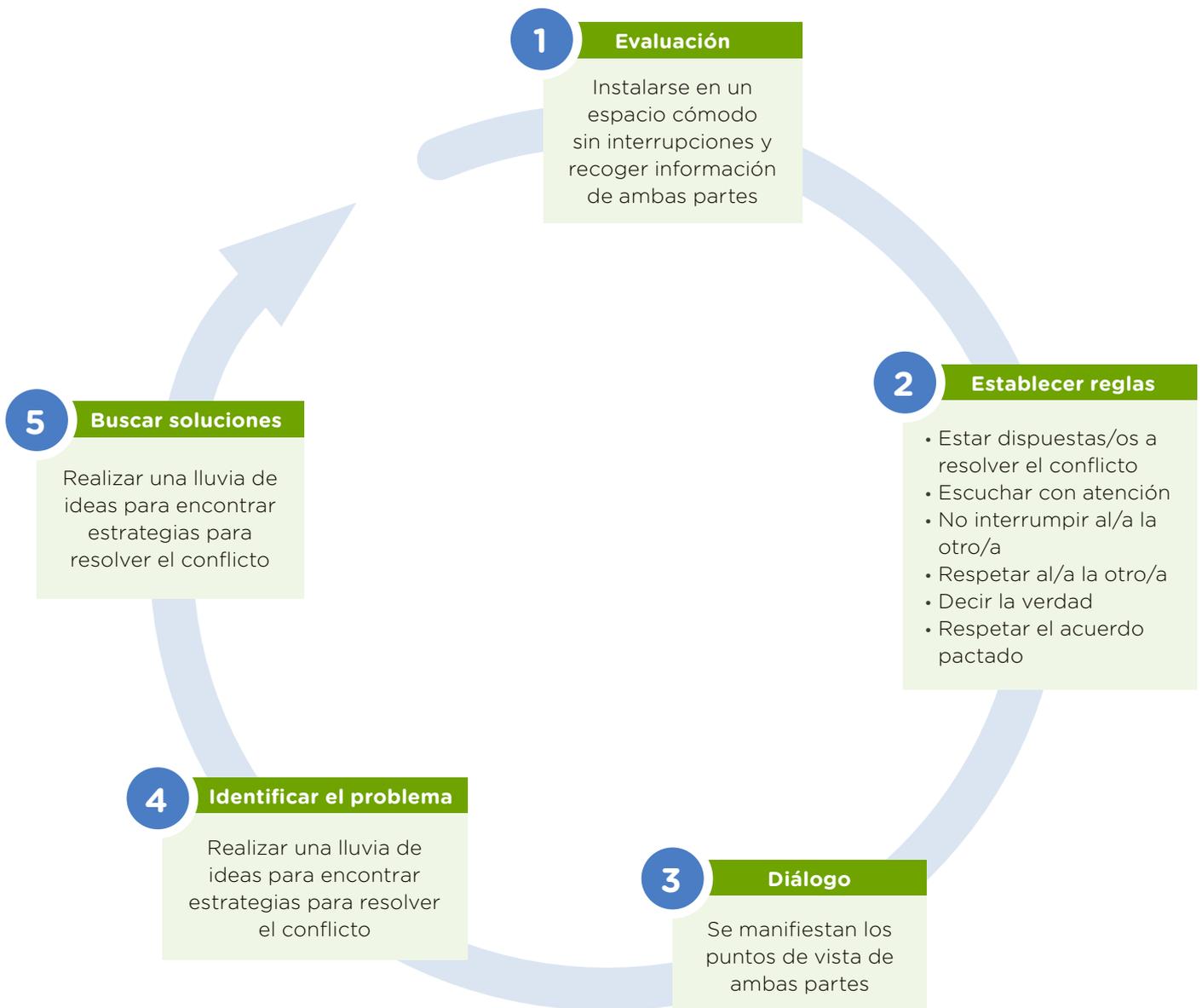
- **Mediación**

La mediación se entiende como un proceso voluntario de resolución cooperativa del conflicto. Así, la mediación y la negociación comparten los mismos principios y ocurren cuando dos o más personas involucradas en una situación conflictiva consideran que no pueden resolver su conflicto y buscan apoyo de un/a tercero/a ajeno/a al conflicto para que las ayude a encontrar una solución.

En una institución educativa, la mediación es un mecanismo que permite que las personas en conflicto –sean estudiantes, docentes u otros– expongan la situación a un/a tercero/a que viene a ser el/la mediador/a. Este/a, a través de la aplicación de técnicas y herramientas, facilita la comunicación entre ellas y las ayuda a llegar a un acuerdo, respetando su voluntad y autonomía (MINEDU, 2013, p.63).

Además, existen diversos pasos que son necesarios para lograr la mediación:

Gráfico N°06. Pasos para lograr la mediación



Fuente: Elaboración propia

EJEMPLO

A continuación, haz clic en el enlace (https://youtu.be/Hu0c_lhrFbw minuto 3 al 3:50), donde se presenta un video a modo de ejemplo que permite la reflexión y la síntesis de los principales conceptos hasta ahora desarrollados sobre la toma de decisiones a partir de la información analizada en la IE:

Gráfico N°07. Síntesis de los principales conceptos sobre toma de decisiones en la IE

El análisis integral de los datos explora las intersecciones de estos, lo que nos permite comprender, de manera profunda, lo que ocurre en la escuela.

La toma de decisiones basada en datos e información debe ser colectiva y con la participación de los distintos miembros de la comunidad educativa. El consenso y la comunicación con los miembros de la comunidad educativa es clave para tomar decisiones objetivas y contextualizadas.

La toma de decisiones implica implementarlas a través de un plan de trabajo que permita mejorar el desafío o necesidad identificados en la planificación.



Fuente: Elaboración propia

2.

LA PLANIFICACIÓN CON USO REFLEXIVO DE DATOS

2.1. Instrumentos para la planificación y evaluación de la gestión escolar

Considerando que la planificación en una IE es un acto reflexivo que permite anticipar las principales decisiones educativas, mientras que la evaluación es una herramienta que recoge información relevante para emitir juicios de valor sobre las distintas áreas de una IE, en esta sección, te invitamos a realizar un análisis de aquello que tú consideras que es la planificación y la evaluación, así como las acciones que crees que las evidencian. Para ello, te invitamos a utilizar el siguiente formato.

2.1.1. FORMATO PARA REFLEXIONAR ACERCA DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN EN LA ESCUELA

A continuación, se presentan algunas preguntas que se pueden resolver entre el equipo directivo, docentes y estudiantes con el fin de desarrollar el diálogo grupal en torno a la planificación y evaluación en la escuela. Se trata de algunas preguntas que pueden ayudar a explorar los saberes previos, y cómo se desarrollan las acciones vinculadas a la planificación y evaluación en tu IE.



Formato para reflexionar sobre la planificación y la evaluación en la escuela	
Autorreflexión	Respuestas
¿Cuáles son las necesidades de mi escuela? ¿de las y los docentes? ¿y de las y los estudiantes?	
¿Qué herramientas utilizo para obtener información sobre lo que necesitan los distintos miembros de la comunidad educativa?	
¿Qué proceso sigo para emitir juicios de valor y tomar decisiones? ¿Ejecuto mis acciones sobre la base de intuiciones o me organizo y direcciono mis esfuerzos bajo un objetivo en mente?	
Formato para reflexionar sobre la planificación y evaluación con los/as docentes y familias de la IE	
¿Tus docentes están completamente alineada/os y conocen las metas que tienen como escuela?	
¿Tus docentes conocen los Compromisos de Gestión Escolar (CGE)? ¿Qué tipo de participación tienen en la elaboración de los II.GG. (PEI y PAT)?	
¿Los padres y madres de familia conocen los CGE y están al tanto del progreso de la escuela en el logro de las metas planteadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT)?	
¿Tu escuela tiene actualizados sus Instrumentos de Gestión Escolar?	

2.1.2. COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR (CGE)

Un líder pedagógico/a que planifica necesita tener acciones claras y articular sus esfuerzos con toda la comunidad educativa. Por ello, cuenta con objetivos a nivel educativo que organizan el esfuerzo de la comunidad escolar y permiten el logro de los objetivos esperados: los Compromisos de Gestión Escolar (CGE). Estos son estándares que permiten convertir y operacionalizar, de manera sostenible, la definición, dimensiones y propósito de la gestión escolar en indicadores y prácticas concretas (DS N° 006-2021-MINEDU, 2021).

A continuación, se presenta los CGE, la descripción de logro e indicadores de seguimiento y prácticas de gestión escolar según corresponde:

Cuadro N°01. Logros e indicadores de seguimiento de los CGE 1 y 2

CGE	DESCRIPCIÓN DEL LOGRO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
<p>1</p> <p>Desarrollo integral de las y los estudiantes</p>	<p>Todas y todos los estudiantes desarrollan sus habilidades socioemocionales, así como los aprendizajes del perfil de egreso establecidos en el CNEB.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del número o porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro satisfactorio en las evaluaciones que genera la propia IE 2. Reducción del número o porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro en inicio en las evaluaciones que genera la propia IE 3. Incremento del número o porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en evaluaciones estandarizadas nacionales, regionales o locales en las que participe la IE. 4. Reducción del número o porcentaje de estudiantes que se ubican en el menor nivel de logro en evaluaciones estandarizadas nacionales, regionales o locales en las que participe la IE
<p>2</p> <p>Acceso de las y los estudiantes al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa</p>	<p>Todas y todos los estudiantes acceden al sistema educativo, en donde la IE les ofrece las condiciones necesarias para el desarrollo de una trayectoria educativa favorable, hasta su culminación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción del número o porcentaje de estudiantes que interrumpen sus estudios (no incluye traslados), en relación con el número de matriculadas/os al inicio del periodo lectivo

Cuadro N°02. Prácticas de gestión de los CGE 3, 4 y 5

CGE	DESCRIPCIÓN DEL LOGRO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
<p>3</p> <p>Gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la IE</p>	<p>Se brindan las condiciones operativas necesarias para el funcionamiento de la IE, que a su vez buscan garantizar los parámetros y medidas de seguridad, funcionalidad, acceso y accesibilidad, y que ofrezcan el equipamiento y mobiliario adecuados para el desarrollo de los aprendizajes, teniendo en cuenta la diversidad de las y los estudiantes y su contexto, siguiendo la normativa vigente y de acuerdo con los recursos disponibles.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración, difusión y seguimiento de la calendarización y prevención de eventos que afecten su cumplimiento. 2. Gestión oportuna y sin condicionamientos de la matrícula (acceso y continuidad de estudios) 3. Seguimiento a la asistencia y puntualidad de las y los estudiantes y del personal de la IE asegurando el cumplimiento del tiempo lectivo y de gestión 4. Mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa, incluyendo la gestión del riesgo, emergencias y desastres, teniendo en cuenta las diferentes modalidades y turnos de la IE 5. Entrega oportuna y promoción del uso de materiales y recursos educativos 6. Gestión y mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario
<p>4</p> <p>Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB</p>	<p>Se desarrollan acciones orientadas al mejoramiento del proceso de enseñanza - aprendizaje, poniendo énfasis en la planificación, conducción - mediación, metodología participativa y colaborativa, y evaluación formativa, pertinentes al contexto y origen individual y comunitario de las y los estudiantes, a sus necesidades educativas, así como a las demandas del entorno.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de espacios de trabajo colegiado diversos y otras estrategias de acompañamiento pedagógico, para reflexionar, evaluar y tomar decisiones que fortalezcan la práctica pedagógica de las y los docentes, y el involucramiento de las familias en función de los aprendizajes de las y los estudiantes 2. Monitoreo de la práctica pedagógica docente utilizando las Rúbricas de Observación de Aula u otros instrumentos para recoger información sobre su desempeño, identificar fortalezas, necesidades y realizar estrategias de fortalecimiento. Esta práctica aplica preferentemente en las II.EE. con directivo o directiva sin aula a cargo 3. Desarrollo de estrategias para atención a estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios para que alcancen los aprendizajes esperados y culminen su trayectoria educativa 4. Implementación de estrategias de difusión de los enfoques del CNEB a toda la comunidad educativa. 5. Implementación de estrategias de desarrollo de competencias docentes y de desarrollo profesional en el ámbito pedagógico

CGE	DESCRIPCIÓN DEL LOGRO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
<p style="text-align: center;">5</p> <p>Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de las y los estudiantes</p>	<p>Se generan acciones y espacios para el acompañamiento socioafectivo y cognitivo, a través de la tutoría individual y grupal, de la participación estudiantil, del trabajo con las familias y la comunidad y de la orientación educativa permanente. Asimismo, se promueve una convivencia escolar democrática donde se ejercen los derechos humanos con responsabilidad, promoviendo el bien común y las relaciones positivas entre toda la comunidad educativa, sin violencia ni discriminación, en escuelas seguras, inclusivas, con igualdad de género y basadas en un diálogo intercultural.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de los espacios de participación democrática y organización de la IE o programa, promoviendo relaciones interpersonales positivas entre los miembros de la comunidad educativa 2. Elaboración articulada, concertada y difusión de las normas de convivencia de la IE 3. Implementación de acciones de prevención de la violencia con estudiantes, familias y personal de la IE o programa 4. Atención oportuna de situaciones de violencia contra estudiantes de acuerdo con los protocolos vigentes 5. Establecimiento de una red de protección para la prevención y atención de la violencia escolar 6. Fortalecimiento del acompañamiento de las y los estudiantes, y de las familias, en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa y la Educación Sexual Integral

Fuente: Elaboración propia

2.1.3. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN (II.GG.)

Para ejercer una planificación exitosa, el directivo o directiva debe orientarse de los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) pues ocupan un rol central en la planificación. Sin embargo, son los Instrumentos de Gestión (II.GG.) los que ejecutan los CGE y ayudan a tomar decisiones en la escuela.

En ese sentido, los II.GG. permiten organizar, conducir y evaluar la gestión de la escuela hacia el logro de resultados, y, si se utilizan junto a la comunidad educativa, existen mayores probabilidades de definir la dimensión estratégica de la IE y permite direccionar los esfuerzos de toda la comunidad.

Ahora, a través del siguiente cuadro, presentamos los tipos de Instrumentos de gestión, su finalidad, contenido y la vigencia de cada uno de ellos:

Cuadro N°03. Tipos de II. GG.

	Finalidad	Contenido	Vigencia
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	<ul style="list-style-type: none"> Orientar la gestión escolar a <u>mediano plazo</u> Lograr mejoras en el desarrollo de los aprendizajes, y asegurar el acceso y permanencia de las y los estudiantes en la Educación Básica 	<ul style="list-style-type: none"> Identidad de la IE Diagnóstico de la gestión escolar de la IE Objetivos y metas Propuesta pedagógica Propuesta de gestión 	3 - 5 años
Proyecto Curricular de la IE (PCI)	<ul style="list-style-type: none"> Orientar los procesos pedagógicos de la IE para el <u>desarrollo de los aprendizajes establecidos</u> en el CNEB Brindar indicaciones referidas a los modelos de servicio educativo 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de estudios Orientaciones pedagógicas 	Anual
Reglamento Interno (RI)	<ul style="list-style-type: none"> Regular la organización y funcionamiento integral de la IE para promover una <u>convivencia escolar democrática</u> y un clima favorable a los aprendizajes 	<ul style="list-style-type: none"> Pautas de actuación y comunicación Normas de convivencia de la IE 	Anual
Plan Anual de Trabajo (PAT)	<ul style="list-style-type: none"> Concretar los objetivos y metas del PEI estableciendo <u>actividades o tareas y responsables</u> (considerando los roles de los miembros de la comunidad educativa) 	<ul style="list-style-type: none"> Programación de actividades Calendarización de horas lectivas 	Anual

Fuente: Elaboración propia

CASO PRÁCTICO: PLANIFICACIÓN EN LA IE



Después de haber analizado tu proceso de planificación y evaluación, y el de tu escuela, te invitamos a que analices el caso de Mayra, una directiva que nos cuenta qué piensa acerca de la planificación, y cómo esta se percibe en su gestión, en las y los docentes y en las y los estudiantes.

A continuación, conoceremos una situación en la que Mayra, una directora, planifica con éxito la gestión escolar de su IE:

Mayra, directora de la IE “José Gálvez”, desea que el rendimiento académico de las y los estudiantes de 3er grado mejore, pues los resultados de evaluación diagnóstica del 2022 mostraron un bajo rendimiento en la mayoría de estas y estos estudiantes. Sin embargo, se siente un poco confundida, pues tiene muchos datos dispersos y no sabe por dónde empezar. Por ello, decide cambiar de enfoque y lleva a cabo acciones que no había considerado antes.

En un inicio, se plantea las siguientes preguntas: *¿Qué podría hacer desde mi rol para mejorar el rendimiento de las y los estudiantes de 3er grado? ¿Qué datos o información poseo sobre este aspecto? ¿Qué miembros de la comunidad educativa podrían influenciar en esta situación?*

Luego, Mayra emplea algunas horas de trabajo en responder sus preguntas. Piensa en la problemática y organiza sus herramientas en torno a esta completando el siguiente cuadro:

Procesos por considerar	Insumo para obtener información	Acciones	Responsables	Tiempos
Identificación de necesidad/ Problemática (rendimiento académico bajo en Comunicación y Matemáticas en estudiantes de 3er grado)	Evaluación diagnóstica 2021	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la evaluación diagnóstica Identificar las áreas de mejora específicas 	<ul style="list-style-type: none"> Mayra (directora) Docentes de 3er grado Padres y madres de familia 	Inicio del año escolar

Ahora, Mayra tiene mayor claridad en que las y los estudiantes de 3er grado necesitan fortalecer sus aprendizajes en las áreas de Comunicación y Matemáticas, pero requiere que este objetivo sea claro a un nivel institucional, y así facilitar la organización de las y los docentes y padres y madres de familia para alcanzar lo identificado.

Por ello, Mayra utiliza los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) e identifica que un bajo rendimiento académico en las y los estudiantes forma parte de su “desarrollo integral” (Compromiso de Gestión Escolar-CGE 1)” y que la gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos (Compromiso de Gestión Escolar-CGE 4) es un factor también importante para resolver el problema.

Ello la motiva a organizar una reunión con el equipo de docentes de 3er grado y presentarles lo trabajado. Juntos coinciden en que la necesidad identificada y los compromisos institucionales son un primer paso para gestionar y fortalecer los aprendizajes de las y los estudiantes.

Luego, uno de los docentes propone utilizar el instrumento de gestión Plan Anual de Trabajo (PAT) y Mayra sugiere el Proyecto Curricular de la IE (PCI). Estas dos herramientas permitirán trazar una ruta que oriente los procesos pedagógicos de las y los docentes, y de las familias.

Finalmente, Mayra organiza otra reunión con las familias de las y los estudiantes de 3er grado, y juntos exploran la necesidad, las posibles causas y algunas pautas para promover la mejora del rendimiento académico de sus hijas e hijos. Además, en esta reunión, se identifica que algunas/os de las/os alumnas/os se encuentran desmotivadas/os por el servicio educativo a distancia y otras/os han perdido familiares por el COVID-19.

Por su parte, Mayra desea seguir indagando sobre algunos de los datos de las y los estudiantes, sus padres y madres, y las y los docentes a su cargo. Así, se realiza las siguientes preguntas: *¿Cuántos estudiantes tienen un nivel de logro en “inicio” en la evaluación diagnóstica? ¿Qué competencias específicas deben fortalecer las y los estudiantes del nivel “en inicio” de 3er grado? ¿Qué causas habrán influido en dicho rendimiento? ¿Sus padres y madres estarán influyendo en dicho rendimiento? ¿Qué estrategias deberán utilizar sus docentes y familiares para revertir la situación?*

Análisis del caso propuesto:

Se ha identificado que el caso de Mayra presenta algunas acciones que evidencian un ejercicio de una planificación exitosa por los siguientes motivos:



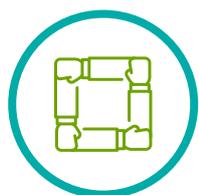
Sigue un proceso sistemático y flexible: Mayra es capaz de organizarse y tiene la apertura para buscar nuevas estrategias al identificar la necesidad que tienen las y los estudiantes.



Establece un objetivo claro: La mejora del rendimiento académico en las y los estudiantes de 3er grado es una meta que Mayra, y las y los docentes tienen claro y que fue necesario identificar para orientar las acciones y herramientas indispensables para planificar la gestión escolar.



Utiliza los instrumentos “Compromisos de Gestión Escolar” (CGE) e Instrumentos de Gestión (IIGG): Mayra utiliza los compromisos de gestión escolar para esclarecer y establecer metas a nivel institucional, y, con la ayuda de las y los docentes, decide utilizar dos instrumentos de gestión para unificar la comunidad educativa y tomar mejores decisiones.



Dirige y coordina los esfuerzos con las y los docentes, y padres y madres de familia: Mayra reúne y dialoga sobre lo identificado en las y los estudiantes con los principales agentes educativos de la escuela. Además, presenta los instrumentos de gestión e involucra a las y los docentes, y padres y madres para que participen en la resolución de la problemática.



Reflexiona sobre lo encontrado: Mayra se sigue haciendo preguntas para poder delimitar aún más la problemática y encontrar información que le permita tomar decisiones para la mejora de los aprendizajes de sus alumnas y alumnos.

2.2. Instrumentos para fortalecer el análisis reflexivo de datos

El análisis reflexivo de datos es un concepto que se conecta con nuestra capacidad para utilizar y transformar los datos en información y así tomar decisiones que permitan mejorar los procesos pedagógicos de nuestra IE. En esta sección, te invitamos a realizar un análisis de aquello que tú crees que es el análisis reflexivo de datos, así como las acciones que crees que lo evidencian. Para ello, te invitamos a utilizar el siguiente formato.

2.2.1. FORMATO PARA REFLEXIONAR SOBRE EL ANÁLISIS REFLEXIVO DE DATOS EN LA ESCUELA

Ahora, se presentan algunas preguntas que se pueden resolver entre el equipo directivo, las y los docentes, y padres/madres de familia con el fin de desarrollar el diálogo grupal. Se trata de algunas preguntas que pueden ayudar a explorar los saberes previos y cómo se desarrollan las acciones vinculadas a la reflexión de los datos en tu IE.

Formato para el análisis de reflexivo de datos en la escuela	
Autorreflexión	Respuestas
¿De qué manera realizo el recojo y registro de datos en mi IE?	
¿Promuevo que la planificación en mi IE se realice sobre la base de los datos e información recogida? ¿Por qué?	
¿Qué miembros de la comunidad educativa participan en el recojo y en el registro de datos de la IE?	
¿Cómo comunico y reflexiono sobre los aspectos de mejora de los resultados que obtengo con la comunidad educativa?	
¿Tomo decisiones sobre la base de la información recogida? ¿Por qué?	

2.2.2. MATRICES PARA EL RECOJO, SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Reflexionar sobre los datos que obtenemos de la escuela significa tener claro el propósito para aproximarnos a ellos, identificar si son cuantitativos o cualitativos, registrarlos, analizarlos y, posteriormente, generar conclusiones que mejoren la necesidad escolar encontrada.

Para este proceso, te proponemos tres matrices que puedes utilizar con el equipo docente con el fin de recoger, registrar y reflexionar sobre los datos de la IE. Ten cuenta que también podrás modificarlas según tus necesidades:

a. *Matriz de resultados del aprendizaje de las y los estudiantes*

La matriz de sistematización presentada a continuación debe ser rellena con información acerca de los logros de aprendizaje de las y los estudiantes. Además, es importante que el director o la directora registre, dialogue y reflexione con sus docentes acerca de la información obtenida.

CONSOLIDADO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA												
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2021	Número o porcentaje de estudiantes que obtinene un nivel de logro destacado o esperado				Número o porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro en proceso en la evaluación diagnóstica				Número o porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro en inicio en la evaluación diagnóstica			
	El número o porcentaje de estudiantes en el nivel de logro destacado (AD) o esperado (A) en el área de Comunicación y Matemática del nivel inicial		El número o porcentaje de estudiantes en el nivel de logro destacado (AD) o esperado (A) en el área de Comunicación y Matemática del nivel primaria		El número o porcentaje en el nivel de logro en proceso en el área de Comunicación y Matemática del nivel inicial		El número o porcentaje en el nivel de logro en proceso en el área de Comunicación y Matemática del nivel primaria		El número o porcentaje en el nivel de logro en inicio en el área de Comunicación y Matemática del nivel inicial		El número o porcentaje en el nivel de logro en inicio en el área de Comunicación y Matemática del nivel primaria	
	Matemática:		Matemática:		Matemática:		Matemática:		Matemática:		Matemática:	
	Total inicial	0%			Total inicial	0%						
			Total primaria	0%			Total primaria	0%			Total primaria	0%
	Comunicación:		Comunicación:		Comunicación:		Comunicación:		Comunicación:		Comunicación:	
Total inicial	0%			Total inicial	0%							
		Total primaria	0%			Total primaria	0%			Total primaria	0%	
Conclusiones/reflexiones generales - Resultados de la evaluación diagnóstica												
Preguntas orientadoras	¿Qué cantidad o porcentaje de estudiantes alcanzaron este nivel de logro? ¿Cuáles han sido los factores que han favorecido que las y los estudiantes se ubiquen en este nivel de logro?				¿Qué cantidad o porcentaje de estudiantes alcanzaron este nivel de logro? ¿Cuáles han sido los factores que han favorecido que las y los estudiantes se ubiquen en este nivel de logro?				¿En qué áreas presentan mayores dificultades las y los estudiantes por grado, ciclo o nivel? ¿A qué razón o razones atribuye dicha situación? ¿Se ha identificado en qué aspectos o capacidades de las áreas curriculares de análisis son más recurrentes las dificultades de las y los estudiantes?			
	¿Qué estrategias se pueden implementar para lograr los aprendizajes?											

b. Matriz de resultados de la gestión del bienestar escolar

La matriz de sistematización que se puede observar líneas abajo presenta dos cuadros: el primero recoge información sobre la gestión de las y los docentes, mientras que el segundo lo hace sobre documentos vinculados al bienestar escolar. Asimismo, es importante que el director o la directora registre, dialogue y reflexione con sus docentes acerca de la información obtenida.

CUADRO N.º 1: GESTIÓN DEL BIENESTAR ESCOLAR QUE PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS Y LAS ESTUDIANTES				
NOMBRE DEL/DE LA DOCENTE TUTOR/A	Sección a cargo	Realizó diagnóstico socioemocional a las y los estudiantes (Sí/No)	Incorporó este diagnóstico en el Plan Tutorial de Aula (Sí/No)	Comentarios u observaciones
1				
2				
3				

CUADRO N.º 2: GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA IE - ASPECTOS GENERALES				
Se actualizó el Plan TOECE (Sí/No)	Las acciones propuestas como IE se incorporaron en el Plan TOECE	El diagnóstico se incorporó en el PAT (Sí/No)	Se elaboró/actualizó el PAT considerando el CGE 5 (Sí/No)	Se conformó el Comité de gestión de bienestar (Sí/No)

Conclusiones/reflexiones generales- Gestión del bienestar escolar	
A nivel docente	¿Qué condiciones no han permitido la realización del diagnóstico socioemocional? ¿Qué condiciones sí permitieron realizar el diagnóstico socioemocional? ¿Qué docente debe priorizar realizar el diagnóstico? ¿Qué estrategias se pueden implementar para lograrlo?
A nivel de la IE	¿Qué acciones se han realizado en la IE para promover la gestión de la convivencia escolar en el contexto no presencial? ¿Qué acciones se deben priorizar a nivel de la IE para garantizar la gestión de la convivencia escolar en el contexto no presencial?

c. Matriz de resultados del monitoreo y acompañamiento de la práctica docente

La matriz de sistematización que se observa líneas abajo presenta dos cuadros: el primero recoge información sobre las visitas de acompañamiento y monitoreo, mientras que el segundo lo hace sobre los procesos y acciones de las y los docentes en el aula.

CUADRO N.º 1: VISITAS ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO (datos de control)			
NOMBRE DEL DOCENTE	Fecha de visita	Sección a cargo	Fecha de próxima visita
1			

EVIDENCIAS DE LOS INDICADORES																									
N.º	NOMBRE DEL DOCENTE	SECCIÓN A CARGO	Indicador 1				Indicador 2			Indicador 3				Indicador 4											
			1		2		3		4			5		6		7		8		9					
			¿El o la docente promueve el interés en sus estudiantes?		¿La mayoría de estudiantes se encuentran interesados/as e involucrados/as en la sesión?		¿El o la docente favorece que las y los estudiantes comprendan el sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende?		¿Qué actividades o interacciones predominan en la sesión?			¿El o la docente realiza un monitoreo activo durante su sesión?		¿Qué retroalimentación predomina en el aula?		¿El o la docente tiene un trato respetuoso y considerado con sus estudiantes?		¿El o la docente tiene una actitud cordial en su trato con sus estudiantes?		¿El o la docente tiene una actitud empática y comprensiva con sus estudiantes?					
				No lo hace.	Sí lo hace.	No	Sí	No lo hace.	Sí lo hace.	De orden inferior	Intento de orden superior	De orden superior	No lo hace.	Sí lo hace.	Incorrecta	Elemental	Descriptiva	Por descubrimiento o reflexión	No lo hace.	Sí lo hace.	No la tiene.	Sí la tiene.	No la tiene.	Sí la tiene.	
1																									
2																									
Total			0	0	0	0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Reflexiones/Conclusiones generales	
¿Cuáles son los criterios en los cuales están más fortalecida/os?	
¿Cuáles son los criterios en los cuales están menos fortalecida/os?	
Otras observaciones	
¿Qué estrategias puedo implementar para fortalecer a las y los docentes?	

d. Casos prácticos

1º CASO PRÁCTICO SOBRE EL USO REFLEXIVO DE DATOS

Después de haber hecho el análisis de tu propio proceso del uso reflexivo de datos, te invitamos a que analices el caso de Mayra, una directiva que nos cuenta qué piensa acerca del uso reflexivo de datos y cómo este se percibe en su gestión, en las y los docentes, y en las y los estudiantes:

Mayra es una directora de una institución escolar, la cual desarrolla un servicio educativo no presencial. Los y las estudiantes reciben secuencias didácticas de la estrategia “Aprendo en Casa” a través de un medio televisivo.

Durante el presente año lectivo, la evaluación diagnóstica realizada arroja que la IE tiene los siguientes resultados que Mayra ha plasmado en tres Matrices de Sistematización:

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN 1

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2021	Número o porcentaje de estudiantes que obtiene un nivel de logro destacado o esperado		
	El número o porcentaje de estudiantes en el nivel de logro destacado (AD) o esperado (A) en el área de Comunicación y Matemática de 3er grado de primaria		
	MATEMÁTICA		
	1	20%	
	2	30%	
	3	30%	
	4	20%	
	5	20%	
	6	10%	
	Total 3er grado primaria		22%
	COMUNICACIÓN		
	1	40%	
	2	40%	
	3	40%	
	4	70%	
	5	70%	
6	20%		
Total 3er grado primaria		47%	

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN 2

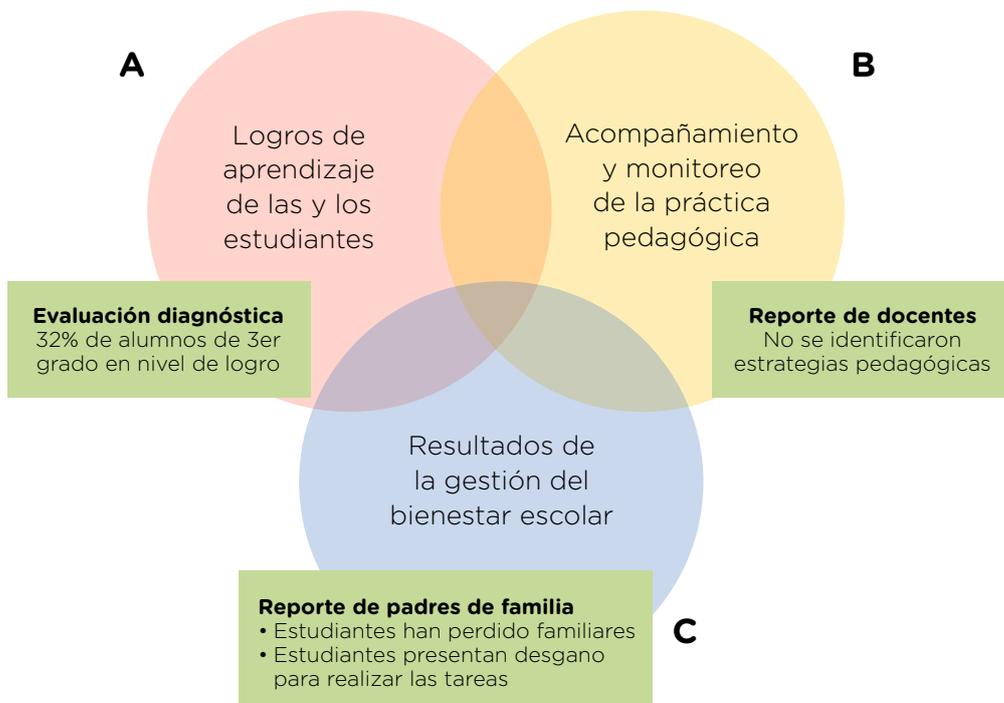
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2021	Número o porcentaje de estudiantes que obtiene un nivel de logro en proceso		
	El número o porcentaje de estudiantes en el nivel de logro en proceso en el área de Comunicación y Matemática de 3er grado de primaria		
	MATEMÁTICA		
	1	40%	
	2	30%	
	3	30%	
	4	60%	
	5	60%	
	6	20%	
	Total 3er grado primaria		40%
	COMUNICACIÓN		
	1	20%	
	2	20%	
	3	20%	
	4	20%	
	5	20%	
	6	30%	
Total 3er grado primaria		22%	

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN 3

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2021	Número o porcentaje de estudiantes que obtiene un nivel de logro en inicio		
	El número o porcentaje de estudiantes en el nivel de logro en inicio en el área de Comunicación y Matemática de 3er grado de primaria		
	MATEMÁTICA		
	1	40%	
	2	40%	
	3	40%	
	4	20%	
	5	20%	
	6	70%	
	Total 3er grado primaria		38%
	COMUNICACIÓN		
	1	40%	
	2	40%	
	3	40%	
	4	10%	
	5	10%	
	6	50%	
Total 3er grado primaria		32%	

Mayra se reúne con sus docentes a inicios de año para dialogar sobre los datos encontrados. Juntos logran proponer la siguiente meta: “Reducir el porcentaje de estudiantes de 3er grado de nivel de logro en inicio”. Luego, se preguntan y discuten alrededor de la siguiente pregunta: *¿qué tienen en común los y las estudiantes con bajo rendimiento en Comunicación?* Anotan diversos datos cuantitativos y cualitativos en otra matriz, y deciden que necesitan tomar en cuenta las percepciones de los padres y madres de familia. Así, Mayra cita y dialoga con los padres y madres de las y los estudiantes con bajo rendimiento en el área de Comunicación.

Todos los datos recogidos son colocados en una matriz que le permitirá analizar los resultados obtenidos:



Mayra elabora y analiza las interrelaciones entre el porcentaje del logro académico (dato cuantitativo), y los comentarios y percepciones de las y los docentes y los padres y madres de familia (datos cualitativos) que se pueden estar produciendo. Por ejemplo:

- *¿La pérdida de familiares durante la pandemia habrá influido en el rendimiento de Comunicación de los estudiantes de 3er grado?*
- *¿Existe algún diagnóstico socioemocional sobre estas/os alumnas/os?*
- *¿Qué estrategias de orden superior están utilizando las y los docentes con ellas/os para fortalecer sus aprendizajes?*

Al responder estas preguntas y analizar sus respuestas, Mayra podrá, junto con sus docentes, tomar decisiones basadas en información para fortalecer los aprendizajes de las y los estudiantes.

Análisis del caso propuesto: Uso reflexivo de datos

Se ha identificado que el caso de Mayra presenta algunas acciones que evidencian un ejercicio de un uso reflexivo de datos exitoso por los siguientes motivos:



Sus propuestas son específicas y están enfocadas en un propósito concreto sustentado en un análisis realizado con la comunidad educativa: Por medio de sus acciones, vemos que Mayra ha registrado la información en las matrices; luego, ha logrado plantear claramente el propósito de la reunión con las y los docentes, y padres y madres de familia; y, además, utiliza los datos de los resultados de la evaluación para poder reflexionar y compartir en torno a ellos.



Desarrolla evaluación y revisión de planes de mejora sobre la base de datos de desempeño: Mayra y los agentes educativos utilizan los datos de desempeño como base para analizar, reflexionar, comunicarse y llegar a conclusiones para tomar decisiones respecto a la mejora de logros de aprendizaje de las y los estudiantes de la IE.



La IE será capaz de intervenir temprano para mejorar la enseñanza y aprendizaje: Mayra y la comunidad educativa realizan un análisis profundo y participativo con miras a establecer una meta que es posible cumplir.



Las reuniones están planificadas, son proactivas y productivas: Las reuniones de Mayra han sido planificadas, cuentan con asistencia de distintos miembros de la comunidad educativa y tienen una metodología de trabajo clara que ha sido explicada de manera directa.



Podrá realizar informes organizados para padres y madres, y comunidad sobre el progreso de las y los estudiantes, y planes de mejora: Al coordinar un espacio de trabajo y reflexionar sobre los resultados de los logros de aprendizaje de las y los estudiantes, es posible que Mayra pueda realizar un informe organizado para padres y madres, y comunidad, que incluya, además, acciones de mejora.



Se llevan a cabo acciones para cambiar la realidad en lugar de solo dar anuncios: En las reuniones, Mayra tiene claro que el propósito de la reunión busca, además de informar, el poder reflexionar y pensar en una meta por alcanzar para la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes de la IE.

2° CASO PRÁCTICO SOBRE EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL LOGRO DE APRENDIZAJE DE LAS Y LOS ESTUDIANTES

Manuel es un director de la IE educativa “Simón Bolívar” y ha recogido datos acerca de los resultados de la evaluación diagnóstica de la escuela. Su escuela cuenta con estudiantes del nivel inicial y primaria, y una sección por grado.

Manuel desea tener una idea global sobre la situación de las y los estudiantes en cuanto a logro de sus aprendizajes, debido a que, por encontrarse en la modalidad de educación no presencial, la permanencia de las y los estudiantes no ha sido constante el año pasado.

Manuel y sus docentes de la IE registran la información sobre los resultados de la evaluación diagnóstica en las áreas de Comunicación y Matemática siguiendo los siguientes pasos:

1. Revisan los datos del resultados de cada nivel de logro en inicial y primaria por cada área.

3. Resaltan los datos que consideran relevantes para el análisis (*estudiantes en el nivel en inicio*).

CONSOLIDADO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA													
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2021		Número o porcentaje de estudiantes que obtiene un nivel de logro destacado o esperado				Número o porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro en proceso en la evaluación diagnóstica				Número o porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro en inicio en la evaluación diagnóstica			
		El número o porcentaje de estudiantes en el nivel de logro destacado (AD) o esperado (A) en el área de Comunicación y Matemática del nivel inicial		El número o porcentaje de estudiantes en el nivel de logro destacado (AD) o esperado (A) en el área de Comunicación y Matemática del nivel primaria		El número o porcentaje en el nivel de logro en proceso en el área de Comunicación y Matemática del nivel inicial		El número o porcentaje en el nivel de logro en proceso en el área de Comunicación y Matemática del nivel primaria		El número o porcentaje en el nivel de logro en inicio en el área de Comunicación y Matemática del nivel inicial		El número o porcentaje en el nivel de logro en inicio en el área de Comunicación y Matemática del nivel primaria	
		Matemática:		Matemática:		Matemática:		Matemática:		Matemática:		Matemática:	
		3	30%	1	20%	3	70%	1	40%	3	0%	1	40%
		4	40%	2	30%	4	60%	2	30%	4	0%	2	40%
		5	30%	3	30%	5	70%	3	30%	5	0%	3	40%
		Total inicial	33%	4	20%	Total inicial	67%	4	60%			4	20%
				5	20%			5	60%			5	20%
				6	10%			6	20%			6	70%
				Total primaria	22%			Total primaria	40%			Total primaria	38%
		Comunicación:		Comunicación:		Comunicación:		Comunicación:		Comunicación:		Comunicación:	
		3	50%	1	40%	3	50%	1	20%			1	40%
		4	40%	2	40%	4	60%	2	20%			2	40%
		5	40%	3	40%	5	60%	3	20%			3	40%
		Total inicial	43%	4	70%	Total inicial	57%	4	20%			4	10%
				5	70%			5	20%			5	10%
				6	20%			6	30%			6	50%
				Total primaria	47%			Total primaria	22%			Total primaria	32%

2. Identifican los resultados de cada nivel. Resaltan el resultado final en inicial y primaria en cada área.

4. Resaltan los datos que consideran relevantes para el análisis (% en inicio en Matemáticas y Comunicación)

Finalmente, analizan la información consolidada y, partir de ella, llegan a reflexiones y conclusiones que les permiten tomar decisiones:

Conclusiones/Reflexiones generales - Resultados de la evaluación diagnóstica		
Preguntas orientadoras	<p>¿Qué cantidad o porcentaje de estudiantes alcanzaron este nivel de logro? ¿Cuáles han sido los factores que han favorecido que las y los estudiantes se ubiquen en este nivel de logro?</p>	<p>¿En qué áreas presentan mayores dificultades las y los estudiantes por grado, ciclo o nivel? ¿A qué razón o razones atribuye dicha situación? ¿Se ha identificado en qué aspectos o capacidades de las áreas curriculares de análisis son más recurrentes las dificultades de las y los estudiantes?</p>
	<p>En el nivel Inicial, el 33% de las y los estudiantes están en el nivel de logro destacado o logrado en el área de Matemática, mientras que, en el área de Comunicación el 43% de estudiantes.</p> <p>En el nivel Primaria, el 22% de las y los estudiantes se encuentran en el nivel de logro destacado o logrado en área de Matemática, mientras que, en Comunicación, el 47%.</p>	<p>En el nivel primaria, el 38% de las y los estudiantes se encuentra en el nivel de logro en inicio en el área de Matemática, mientras que, en el área de Comunicación, el 32% de estudiantes.</p> <p>También, identificamos un aspecto crítico en 6º grado, donde el 70% se encuentra en el nivel de logro en inicio en el área de Matemática y el 50% en el área de Comunicación.</p>
	<p>Identificamos que la mayoría de alumnos se encuentran en este nivel de logro debido a que han tenido conectividad durante el año 2020, lo que les permitió acceder a las secuencias didácticas de Aprender en casa y también recibieron el acompañamiento de sus respectivos/as docentes. Las y los docentes implementaron diversas estrategias de comunicación con las y los estudiantes (llamadas, video llamadas y cartas).</p>	<p>Las y los estudiantes que se encuentren en este nivel de logro son aquella/os que no han tenido una comunicación permanente con sus respectiva/os docentes por diversos factores.</p>
	<p>¿Qué estrategias se pueden implementar para lograr los aprendizajes?</p>	
<p>Con los resultados de la evaluación diagnóstica, cada docente debe identificar las necesidades de sus estudiantes y trabajar estrategias diferenciadas. De manera general, es importante comprometer a las familias y a las y los estudiantes en mantener los canales de comunicación para poder realizar un efectivo seguimiento y retroalimentación en sus procesos de aprendizaje. Otra acción importante por implementar es comunicar a las familias el resultado de las pruebas diagnósticas y cronograma escolar del año 2021.</p>		

3° CASO PRÁCTICO SOBRE EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

María, la directora de la IE “María Jesús Alvarado”, ha realizado una visita de acompañamiento y monitoreo a cada uno de sus 10 docentes. Para ello, ha utilizado una ficha de monitoreo que recoge evidencias de los cinco (5) indicadores de desempeño docente.

Luego, realiza el registro de los resultados en una matriz de sistematización pues le permite identificar las necesidades formativas de las y los docentes.

Además, María quiere programar actividades de fortalecimiento y de trabajo colaborativo. Para ello, realiza un análisis global del acompañamiento y monitoreo que ha realizado a través de las siguientes acciones:

3. Consigna las fechas e las próximas visitas y otros datos que considera relevantes.

CUADRO N.º 1: VISITAS ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO (datos de control)				
	NOMBRE DEL DOCENTE	Fecha de visita	Sección a cargo	Fecha de próxima visita
1	Carlos	22/03/2021	Inicial 3 y 4 años	10/05/2021
2	Isabel	23/03/2021	Inicial 5 años	11/05/2021
3	David	24/03/2021	1° grado	12/05/2021
4	Elizabeth	25/03/2021	2° grado	13/05/2021
5	Alejandra	03/04/2021	3° grado	14/05/2021
6	María Claudia	04/04/2021	4° grado	17/05/2021
7	Brenda	05/04/2021	5° grado A	18/05/2021
8	José	06/04/2021	5° grado B	19/05/2021
9	Rosa	07/04/2021	6° grado A	20/05/2021
10	Pedro	08/04/2021	6° grado B	21/05/2021

1. Consigna los nombres de los y las docentes.

2. Consigna las fechas de visita y las secciones de cada docente a cargo.

4. Revisa los datos de cada indicador y cada criterio.

N.º	NOMBRE DEL DOCENTE	SECCIÓN A CARGO	Indicador 1						Indicador 2		
			1		2		3		4		
			¿El o la docente promueve el interés en sus estudiantes?		¿La mayoría de estudiantes se encuentran interesado/as e involucrado/as en la sesión		¿El o la docente favorece que las y los estudiantes comprendan el sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende?		¿Qué actividades o interacciones predominan en la sesión?		
			No lo hace.	Sí lo hace.	No	Sí	No lo hace.	Sí lo hace.	De orden inferior	Intento de orden superior	De orden superior
1	Carlos	Inicial 3 y 4 años		1		1		1		1	
2	Isabel	Inicial 5 años		1		1		1		1	
3	David	1º grado		1		1		1		1	
4	Elizabeth	2º grado		1		1		1		1	
5	Alejandra	3º grado		1		1		1		1	
6	María Claudia	4º grado		1	1			1		1	
7	Brenda	5º grado A		1	1			1	1		
8	José	5º grado B		1	1			1	1		
9	Rosa	6º grado A		1	1			1	1		
10	Pedro	6º grado B		1	1			1	1		
Total			0	10	5	5		10	4	6	0

2. Identifica qué criterio es el que más se cumple

3. Identifica qué criterio es el que menos se cumple.



5. Finalmente, María responde el cuadro de reflexiones y conclusiones.

Reflexiones/Conclusiones generales	
¿Cuáles son los criterios en los cuales están más fortalecida/os?	De las y los 10 docentes que promueven que el interés de las y los estudiantes, la mitad de ella/os logra que las y los estudiantes estén interesada/os en la sesión, y todas y todos los docentes favorecen que las y los estudiantes comprendan el sentido de lo que aprenden. Todas y todos los docentes realizan el monitoreo oportuno a las y los estudiantes.
¿Cuáles son los criterios en los cuales están menos fortalecida/os?	Identificamos que las y los docentes tienen dificultades en promover actividades de orden superior.
Otras observaciones	Identificamos una particular dificultad en las y los docentes a cargo de 5º y 6º grado: no se logra que la mayoría de estudiantes estén interesada/os e involucrada/os en la sesión. Las actividades que se proponen son de orden inferior.
¿Qué estrategias puedo implementar para fortalecer a las y los docentes?	Es pertinente fortalecer a las y los docentes en los indicadores 2 y 3 para fortalecer la promoción del pensamiento crítico, razonamiento y creatividad. Una de las estrategias por implementar es incorporar espacios de fortalecimiento docente con esta agenda, así como priorizar la observación de este indicador en las próximas visitas. Con las y los docentes de 5º y 6º grado, se pueden realizar espacios de formación específicos de acuerdo con las necesidades identificadas.

4. Coloca un "1" cuando observa que el docente Sí cumple con el criterio y en caso contrario, lo deja en blanco.

3	
¿El o la docente favorece que las y los estudiantes comprendan el sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende?	
No lo hace.	Sí lo hace.
	1
	1
	1
	1
	1
	1
	1
	1
	1
	1
	10

4° CASO PRÁCTICO SOBRE EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL BIENESTAR ESCOLAR EN LA IE

Carlos es director de la IE “Túpac Amaru” y desea promover la organización del nuevo comité de gestión del bienestar escolar. Para ello, ha solicitado a cada docente que le brinde información acerca del acompañamiento socioemocional a las y los estudiantes.

Además, ha consolidado información a nivel de la IE, a través de la elaboración de instrumentos y planes correspondientes a la gestión del bienestar escolar.

Asimismo, ha realizado el registro de los principales datos en su matriz y procede a analizar la información mediante los siguientes pasos:

CUADRO N.º 1: GESTIÓN DEL BIENESTAR ESCOLAR QUE PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS Y LAS ESTUDIANTES					
NOMBRE DEL/DE LA DOCENTE TUTOR/A	Sección a cargo	Realizó diagnóstico socioemocional a las y los estudiantes (Sí/No)	Incorporó este diagnóstico en el Plan Tutorial de Aula (Sí/No)	Comentarios u observaciones	
1	Abel	Inicial 3 y 4 años	Sí	Sí	
2	Beatriz	Inicial 5 años	Sí	Sí	
3	Carla	1° grado	Sí	Sí	
4	Daniel	2° grado	No	No	
5	Felipe	3° grado	Sí	Sí	Docente no entregó el informe
6	Fabio	4° grado	No	No	
7	Hilda	5° grado A	No	No	
8	Carlos	5° grado B	Sí	Sí	Docente no entregó el informe
9	Joel	6° grado A	Sí	Sí	
10	Óscar	6° grado B	Sí	Sí	

1. Registra la información acerca de las acciones sus docentes en el trabajo de acompañamiento socioemocional al o la estudiante.

CUADRO N.º 2: GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA IE - ASPECTOS GENERALES				
Se actualizó el Plan TOECE (Sí/No)	Las acciones propuestas como IE se incorporaron en el Plan TOECE	El diagnóstico se incorporó en el PAT (Sí/No)	Se elaboró/actualizó el PAT considerando el CGE 5 (Sí/No)	Se conformó el Comité de gestión de bienestar (Sí/No)
Sí	Sí	No	No	Sí

2. Registra la información acerca de las acciones de las IE para promover la gestión de la convivencia escolar.

Conclusiones/Reflexiones generales - Gestión del bienestar escolar	
A nivel docente	<p>¿Qué condiciones no han permitido la realización del diagnóstico socioemocional? ¿Qué condiciones sí permitieron realizar el diagnóstico socioemocional? ¿Qué docente debe priorizar realizar el diagnóstico? ¿Qué estrategias se pueden implementar para lograrlo?</p>
A nivel de la IE	<p>¿Qué acciones se han realizado en la IE para promover la gestión de la convivencia escolar en el contexto no presencial? ¿Qué acciones se deben priorizar a nivel de la IE para garantizar la gestión de la convivencia escolar en el contexto no presencial?</p>

3. Finalmente, Carlos analiza la información, y, a partir de ella, llega a conclusiones que le permiten tomar decisiones.

3.

**LA TOMA DE
DECISIONES
BASADAS EN EL
USO REFLEXIVO
DE DATOS**

Hasta ahora, hemos notado la importancia y el impacto del uso reflexivo de datos en la mejora de la práctica pedagógica, los aprendizajes y la gestión institucional. Luego, hemos identificado que no necesariamente ocurre de manera espontánea en la escuela, sino que requiere organización y generación de diversos espacios que fomenten la comunicación y participación de la comunidad educativa.

Es por ello por lo que existen diversas pautas y criterios para que las decisiones tomadas en la escuela se basen en el uso reflexivo de datos, fomenten la participación, y se apliquen en espacios colaborativos y colegiados. A continuación, se presentan diversos instrumentos que toman en cuenta los criterios señalados previamente.

3.1.

Instrumentos para la toma de decisiones basada en información

La toma de decisiones sobre la base de la información analizada es un concepto que permite comprender las posibles causas de los fenómenos que se presentan en la escuela para así movilizar las acciones más adecuadas. Para ello, se necesitan datos relevantes que se obtienen mediante un proceso sistemático, metódico y continuo que permite transformarlos en información y luego en conocimiento.

En esta sección, te invitamos a realizar un análisis de aquello que tú crees que es la toma de decisiones basada en información y las acciones que crees que la evidencian. Para ello, te invitamos a utilizar el siguiente formato.

3.1.1. FORMATO PARA REFLEXIONAR SOBRE LA TOMA DE DECISIONES BASADA EN INFORMACIÓN Y/O BAJO EL ANÁLISIS INTEGRAL DE DATOS

A continuación, se presentan algunas preguntas generales que se pueden resolver entre el equipo directivo, y las y los docentes con el fin de desarrollar el diálogo grupal. Se trata de algunas preguntas que pueden ayudar a explorar saberes previos e identificar cómo se tienden a analizar los datos, transformarlos en información y establecer relaciones entre dos o más tipos de datos para tomar decisiones en tu IE.

Formato para reflexionar sobre la toma de decisiones basada en información	
Autorreflexión	Respuestas
¿Qué deseamos saber con ayuda de los datos?	
¿Qué datos e información son relevantes para el propósito? ¿Los tenemos? Si no los tenemos, ¿cómo los vamos a producir?	
¿Cómo analizamos la información para transformarla en conocimiento que responda al propósito?	
¿Qué conclusiones podemos inferir de esta información? ¿Qué implican estos resultados para la acción?	
¿Cómo abordamos los resultados que nos entrega este proceso?	
Formato para reflexionar sobre la intersección entre dos o más datos	
Autorreflexión	Respuestas
¿Existen estrategias de enseñanza diferenciadas que usen las y los docentes con aquella/os estudiantes que necesitan apoyo?	
¿Qué decisiones puedo tomar basándome en esta intersección de datos?	

3.1.2. INSTRUMENTOS PARA LA COMUNICACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones y la comunicación con los miembros de la comunidad educativa son fundamentales para lograr cambios significativos en la escuela y alcanzar lo propuesto previamente. Así, al dialogar y someter a discusión lo que se requiere para solucionar algún problema o necesidad, se tendrá la posibilidad de tener mayores ideas y perspectivas sobre lo propuesto.

En esta sección, te invitamos a realizar un análisis de aquello que tú crees que es la toma de decisiones, y la comunicación y las acciones que crees que la evidencian. Para ello, te invitamos a utilizar el siguiente formato.

Formato para reflexionar sobre la toma de decisiones y la comunicación en la IE	
Autorreflexión	Respuestas
¿Tengo una actitud de apertura y escucha que genera confianza en los demás miembros de la comunidad educativa para que se comuniquen con libertad respecto a sus necesidades, dificultades o propuestas?	
¿Establezco canales de comunicación apropiados para promover una comunicación fluida?	
¿Favorezco la toma de decisiones moderando intervenciones, sin imponer mis ideas y promoviendo que las y los demás participen de la toma de decisión?	
¿Qué acciones debo realizar para garantizar este proceso?	

3.1.3. INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL USO DE DATOS E INFORMACIÓN EN LOS ESPACIOS COLEGIADOS

Hemos visto lo importante que es el análisis integral, así como la comunicación y la participación de la comunidad para la toma de decisiones que influye en la óptima gestión de la escuela. A continuación, se presentan algunas preguntas para autorreflexionar sobre tu práctica directiva en el uso de datos e información en espacios colegiados para la toma de decisiones.

Momento	Aspectos	SÍ	NO
Recojo datos significativos de la IE en las matrices de sistematización.	1.1. Cuento con las matrices de sistematización con la información completa en el aspecto que he elegido trabajar.		
	1.2. Cuento con las fuentes de información con las que elaboré las matrices.		
	1.3. Puedo explicar la relevancia de cada una de esas fuentes de información para las matrices.		
Analizo los datos recogidos y genero información que me permite elaborar conclusiones.	2.1. Sustento la razón por la que es relevante la información que recopilé en las matrices de sistematización.		
	2.2. Selecciono la información que representa los principales aspectos de mejora (datos críticos) y las fortalezas (datos que representan puntos positivos) en torno a las matrices de sistematización.		
	2.3. Preparo conclusiones sobre la base de la información analizada en las matrices de sistematización.		

Momento	Aspectos	SÍ	NO
Preparo una reunión con mis docentes para analizar la información y tomar decisiones de cambio.	3.1. Planifico acciones para trabajar en corregir los aspectos de mejora y en mantener las fortalezas de la información priorizada en las matrices de sistematización.		
	3.2. Planifico una reunión con mis docentes para compartir resultados y tomar decisiones, basado en preguntas reflexivas.		
Ejecuto una reunión con mis docentes para analizar la información y tomar decisiones de cambio.	4.1. Tengo trato cordial con mis interlocutoras/es durante la reunión de trabajo.		
	4.2. Utilizo evidencia basada en hechos (aspectos de mejora y las fortalezas de las matrices de sistematización o incluso de sus anexos) para fortalecer o enfocar los aspectos que quiero trabajar con mis interlocutoras/es durante la reunión en la cual se comunican resultados de las matrices de sistematización.		
	4.3. Promuevo que mis interlocutoras/es identifiquen sus fortalezas mediante preguntas reflexivas basadas en la información presentada en las matrices de sistematización durante la reunión.		
	4.4. Promuevo que mis interlocutoras/es identifiquen sus aspectos por mejorar mediante preguntas reflexivas sobre la base de la información presentada en las matrices de sistematización durante la reunión.		
	4.5. Promuevo que mis interlocutoras/es definan acuerdos o compromisos mediante preguntas reflexivas y me aseguro de que se consignent de manera escrita durante la reunión.		
	4.6. Promuevo que mis interlocutoras/es definan sus pasos por seguir y me aseguro de que se consignent de manera escrita durante la reunión.		
	4.7. Me comprometo a ayudar a mis interlocutoras/es en sus acuerdos o compromisos con acciones concretas y las consigno de manera escrita durante la reunión.		
	4.8. Manejo situaciones de tensión, de conflicto o emocionales durante la reunión con mis interlocutoras/es.		

3.2. Casos prácticos

1° CASO PRÁCTICO SOBRE TOMA DE DECISIONES, COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN BASADA EN DATOS E INFORMACIÓN

En línea con lo anterior, la toma de decisiones en la escuela basada en datos e información hace referencia también a las acciones que realizas para compartir con tu comunidad educativa, por ejemplo, con tus docentes, las principales conclusiones de la información hallada para que, junto con ellas y ellos, definan, en equipo, compromisos de mejora.

Ahora, retomaremos el caso de Mayra, quien ha reflexionado sobre los datos y la información encontrados para tomar decisiones que impacten en la gestión de su IE.

Mayra ha utilizado la matriz de sistematización para encontrar fortalezas y oportunidades de mejora en las y los docentes de 6to grado de su IE. Por ello, decide reunirse con cada una/o de ellas/os para analizar juntas/os lo registrado en la matriz:

Reflexiones/Conclusiones generales	
¿Cuáles son los criterios en los cuales están más fortalecida/os?	De las y los 10 docentes que promueven que el interés de las y los estudiantes, la mitad de ella/os logra que las y los estudiantes estén interesada/os en la sesión, y todas y todos los docentes favorecen que las y los estudiantes comprendan el sentido de lo que aprenden. Todas y todos los docentes realizan el monitoreo oportuno a las y los estudiantes.
¿Cuáles son los criterios en los cuales están menos fortalecida/os?	Identificamos que las y los docentes tienen dificultades en promover actividades de orden superior.
Otras observaciones	Identificamos una particular dificultad en las y los docentes a cargo de 5º y 6º grado: no se logra que la mayoría de estudiantes estén interesada/os e involucrada/os en la sesión. Las actividades que se proponen son de orden inferior.
¿Qué estrategias puedo implementar para fortalecer a las y los docentes?	Es pertinente fortalecer a las y los docentes en los indicadores 2 y 3 para fortalecer la promoción del pensamiento crítico, razonamiento y creatividad. Una de las estrategias por implementar es incorporar espacios de fortalecimiento docente con esta agenda, así como priorizar la observación de este indicador en las próximas visitas. Con las y los docentes de 5º y 6º grado, se pueden realizar espacios de formación específicos de acuerdo con las necesidades identificadas.

En la reunión, Mayra, y las y los docentes dialogaron acerca de las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en la matriz. De esta manera, acuerdan potenciar juntas/os la promoción de actividades de orden superior vinculadas al indicador 2 (Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico), criterio 4 (Actividades e interacciones).

Poco antes del término de la reunión, redactan los compromisos para fortalecer su desempeño pedagógico. Ello se puede apreciar en el diálogo presentado a continuación:

Buenos días, profesores y profesoras, hemos visto y conversado sobre la información de la matriz y podemos afirmar que esta y varias oportunidades suelen utilizar casos para promover el interés de sus estudiantes. ¡Muy bien!

Muchas gracias

Ahora observen el indicador 2: "Promueve el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico". Es de cuando les presentan a las y los estudiantes los conceptos principales de la clase y les brindan ejemplos.

Sí, justo les explicamos a los chicos el concepto de la división de fracciones.

Exacto. Y eso está muy bien porque les permite a las chicas y chicos conocer el tema central de la clase. Y además de esta acción, ¿qué otras acciones podrían realizar con las y los estudiantes durante esta actividad?

De repente, podríamos hacer preguntas o repreguntas sobre el tema para que los chicos argumenten sus respuestas.

¡Excelente! ¿y con qué objetivo les haríamos argumentar sus respuestas?

Con el objetivo de analizar juntos el tema y fortalecer sus habilidades cognitivas de orden superior. Ello está vinculado al indicador 2, criterio 4, y es una dificultad constante en nuestra práctica.

Así es. ¿Les parece si hacemos una meta de mejora sobre este indicador para las próximas tres semanas?

Claro, vamos a apuntarlo en el acta de compromiso.



Análisis del caso propuesto: Toma de decisiones, comunicación y participación basada en datos e información

Se ha identificado que el caso de Mayra presenta algunas acciones que evidencian el ejercicio de un uso de la comunicación y participación para la toma de decisiones por los siguientes motivos:



Preparó una reunión con las y los docentes para analizar la información y tomar decisiones de cambio: Por medio de sus acciones, vemos que Mayra planificó acciones para trabajar en corregir los aspectos de mejora y en mantener las fortalezas de la información priorizada en las matrices de sistematización. Además, organizó una reunión con las y los docentes para compartir resultados y tomar decisiones, basada en preguntas reflexivas.



Ejecutó una reunión con las y los docentes para analizar la información y tomar decisiones de cambio: Al inicio de la reunión, Mayra tuvo un trato cordial con las y los docentes. Asimismo, utilizó evidencia basada en hechos (aspectos de mejora y las fortalezas de las matrices de sistematización) para fortalecer o enfocar los aspectos que deseó trabajar con las y los docentes. En la reunión, se comunicaron los resultados de la matriz de sistematización de las y los estudiantes de la IE.



Promovió que las y los docentes identifiquen sus fortalezas y aspectos de mejora: Durante la reunión, Mayra facilitó que las y los docentes reflexionen sobre su desempeño pedagógico a través de preguntas reflexivas basadas en la información sistematizada en las matrices de sistematización.



Fomentó la definición de acuerdos o compromisos junto con las y los docentes: Mayra ayudó a que las y los docentes, por medio de preguntas reflexivas, identificaran, en sus acuerdos o compromisos, acciones concretas y las consignó de manera escrita durante la reunión.

2° CASO PRÁCTICO SOBRE TOMA DE DECISIONES, COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

La planificación, evaluación y uso reflexivo de datos son procesos que, si bien son liderados por el equipo directivo, requieren de la participación de la comunidad educativa; es decir, son colectivos y colaborativos. Se necesita una participación genuina a lo largo de todos los procesos para poder generar compromiso con los objetivos y metas, y que, además, la experiencia signifique una fuente de aprendizaje para la comunidad educativa. Reflexionar de manera efectiva en relación con las prácticas de la escuela y analizar su impacto en el logro de aprendizajes de las y los estudiantes requieren de ciertas condiciones que favorezcan la participación y colaboración. A lo largo de esta sección, se abordará este punto ofreciendo ejemplos y recursos para poder gestionar, de manera efectiva, la colaboración en los espacios de participación y uso reflexivo de datos en tu escuela

A continuación, veremos el caso de Mayra. Al lado, se presenta un análisis de lo realizado.

Mayra decide hacer participe a su grupo de docentes en la mejora de la convivencia escolar de las y los estudiantes de su IE (CG5). Por ello, decide reunirse y dialogar con ellas y ellos sobre la necesidad detectada. Durante la reunión, Mayra y sus docentes generan múltiples ideas y una de ellas es incluir al Comité de Gestión del Bienestar.

En una segunda reunión entre Mayra, sus docentes y los miembros del comité, se identifica que, para mejorar lo detectado, las y los docentes implementarán estrategias durante sus clases para fortalecer la convivencia democrática.

Los comités de Gestión Escolar son los órganos que se conforman en las II.EE. que tienen como responsabilidad ejecutar las prácticas propuestas en los CGE 3, 4 y 5. En este caso, Mayra ha decidido ejecutar prácticas correspondientes al CG5. Ella y sus docentes entienden las funciones asociadas a responsabilidades y competencias específicas del Comité.

Mayra entiende que, como directiva de la IE, es su responsabilidad liderar y dirigir la implementación y el desarrollo de las prácticas de gestión de los Comités de Gestión Escolar, así como rendir cuentas a la comunidad educativa respecto al logro de los aprendizajes y el bienestar de las y los estudiantes en relación con la implementación de las funciones de los Comités de Gestión Escolar.

Mayra y sus docentes proponen algunas actividades en las que el Comité puede apoyarlas/os y juntas/os acuerdan lo siguiente:

a. Observarán los recreos para detectar alguna situación de violencia, intervenir si es necesario e informar a las/os interesadas/os. Para ello, se les proporcionará una lista de chequeo y un cuaderno de registro de incidencias.

b. Se desarrollarán talleres de sensibilización con las familias sobre el bienestar escolar. Mayra se compromete a facilitarles material bibliográfico sobre el tema.

Mayra, y las y los asistentes a la reunión se comprometen a cumplir lo acordado y elaboran un acta de compromiso. Asimismo, deciden reunirse cada dos semanas para dialogar sobre lo avanzado.

Sin embargo, minutos antes del término de la reunión, Juan, uno de los miembros del Comité, propone una nueva estrategia y la fundamenta de manera apasionada. Mayra lo escucha con atención, valida lo que siente y le dice que entiende la importancia de lo señalado, pero que es mejor seguir la ruta acordada. Juan se enfurece e insiste con lo mismo. Mayra pregunta al resto su opinión, y la mayoría concuerda con Mayra y añade que podrían considerar lo propuesto al final del segundo bimestre. Finalmente, Juan agradece el que lo hayan escuchado y considerado su propuesta, y se da por terminada la reunión.

Mayra trabaja en equipo, pues se prepara y hace lo mismo con su equipo. Así, involucra a todos los miembros para el logro de las metas (dirección convincente); reconoce los aportes, funciones y habilidades de cada uno, y propone reglas para trabajar juntos (estructura sólida); gestiona y proporciona recursos de apoyo para el equipo (contexto de apoyo) y establece mecanismos de evaluación para el equipo, así como los momentos en que realizarán dichos procesos (mentalidad compartida).

Mayra sabe que los conflictos son oportunidades de aprendizaje y forman parte de la vida. Por ello, tiene claro qué hacer cuando identifica uno. El conflicto que experimentó con Juan:

- Clarificó y entendió lo que Juan propuso.
- Hizo partícipes a las y los implicadas/os en la resolución del problema identificado.
- Posibilitó una comunicación auténtica. Entendió lo que Juan propuso y a la vez comunicó asertivamente su postura.
- Ayudó a que Juan expresara su ira.
- Fomentó la cooperación entre las y los asistentes a la reunión.
- Ayudó a que los miembros desarrollaran la empatía, escucha activa y asertividad.

4.

ANEXOS

Anexo: Recursos

Recurso	Ubicación
Orientaciones para la Gestión Escolar de la Continuidad Educativa.	http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/11/Orientaciones-Gestion-Escolar-de-la-continuidad-educativa-vf-3.11.2021.pdf
Orientaciones para el Desarrollo de las Comunidades de Aprendizaje Profesional.	http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/04/ORIENTACIONES-PARA-EL-DESARROLLO-CAP.pdf
Orientaciones para la Organización de Equipos de Gestión: Estrategias de Liderazgo Distribuido para las II. EE. Públicas de Educación Básica.	http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/05/Orientaciones-para-la-organizacio%CC%81n-de-equipos-de-gestio%CC%81n-escolar-VF.pdf
Formato adaptable para realizar el análisis de los resultados de los niveles de logro de los y las estudiantes obtenidos de la prueba diagnóstica	http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2022/05/1.-Formato-Análisis-resultado-de-logros-de-aprendizaje.xlsx
Formato adaptable para realizar el análisis de resultados del monitoreo y acompañamiento de práctica docente	http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2022/05/2.-Formato-Análisis-de-monitoreo-y-acompañamiento.xlsx
Formato adaptable para hacer seguimiento a la gestión de las acciones vinculadas al bienestar socioemocional de los y las estudiantes	http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2022/05/3.-Formato-Análisis-de-gestión-del-bienestar.xlsx

5.

REFERENCIAS

- Arcia, G., Macdonald, K., Patrinos, H. & Porta, E. (2011). *School Autonomy and Accountability. System Assessment and Benchmarking for Education*
- Bernhardt, V. (2004). *Continuous improvement: It takes more than test scores*. ACSA Leadership. Recuperado de: http://eff.csuchico.edu/downloads/SFHS10_11/TestScores.pdf
- Bocchio, M. & Lamfri, N (2013). Autonomía y gestión directiva en el centro del discurso de las políticas educativas para la Educación Secundaria en Argentina. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 17 (2), 441
- Demas, A. & Arcia, G. (2015). What Matters Most for School Autonomy and Accountability: A Framework Paper. *World Bank Group*, 9, 1-52.
- Ferreira, E. (2014). The effects of school autonomy on students' reading achievement in early grades: a dose-response treatment approach. *CUNY Academic Works*.
- Oria, M. (2009). ¿Es posible la autonomía escolar? El papel de la dirección y de los proyectos de centro en los sistemas educativos francés, italiano y español. *Educación XXI*, 12, 151-180
- Lai, M. K., & Schildkamp, K. (2013). Toma de decisiones basada en datos: Una descripción general. En K. Schildkamp, M. K. Lai, & L. Earl (Eds.), *Toma de decisiones basada en datos en educación: Desafíos y oportunidades* (pp. 9-21). Springer
- Scobilc, J. P. (2020). Aprender del futuro. *Revista de Negocios de Harvard*. Recuperado de <https://hbr.org/2020/07/emerging-from-the-crisis>
- Tafur, R. (2013). Sobre la evaluación de instituciones educativas. *Instituto de Docencia Universitaria*. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/educacion/2020/02/11132730/rosa-tafur-sobre-la-evaluacion-de-instituciones-educativas.pdf>
- Pariente, J. (2010). Gestión basada en evidencias. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235985838_Gestion_basada_en_evidencias
- Parra, V., & Matus, G. (2016). Usos 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*, (45), 207-250



Calle Del Comercio 193, San Borja
Lima, Perú
Teléfono: (511) 615-5800
www.gob.pe/minedu