

AUTOEVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Instructivo

Herramienta de Autoevaluación de Prácticas de Liderazgo de Nivel Intermedio

Presentación

Uno de los desafíos que enfrentan las y los profesionales que trabajan en el sistema educativo es la constante revisión y reflexión de sus prácticas. En este sentido, la autoevaluación se presenta como una estrategia que facilita el crecimiento personal y profesional. Para apoyar este proceso, se pone a disposición una herramienta de autoevaluación dirigida a líderes del nivel intermedio del sistema escolar. Su propósito es proporcionar información, fomentar la reflexión conjunta e identificar áreas de mejora para establecer estrategias que promuevan el desarrollo profesional y la mejora continua.

La **Herramienta de Autoevaluación de Prácticas del Liderazgo de Nivel Intermedio** de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) u otros sostenedores, se basa en la actualización del Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio (2017), realizada entre 2021 y 2022. Este marco fue construido con la colaboración de directivos de Servicios Locales de Educación, Municipios, Dirección de Educación Pública, Agencia de la Calidad, Servicio Civil, CPEIP y otras instituciones educativas. Las mejoras incorporadas reflejan los aprendizajes recientes, con el objetivo de contribuir en la instalación y consolidación de la Nueva Educación Pública.

Esta herramienta recoge, a través de una metodología cuantitativa, datos de percepción de líderes del nivel intermedio sobre sus prácticas profesionales, en relación con los establecimientos y contextos locales. El instrumento está estructurado según los seis ámbitos de prácticas del Marco y está diseñado para abarcar las diversas unidades de los SLEP, con el fin de generar una autoevaluación general que promueva la reflexión en los líderes intermedios, a partir de datos sobre sus prácticas de liderazgo.

Los ámbitos son:

- Construyendo una visión compartida para el diseño y la implementación de una estrategia educativa territorial.
- Desarrollando una cultura de participación, trabajo colaborativo y articulación con la comunidad educativa y actores sociales del entorno.
- Promoviendo y apoyando el liderazgo pedagógico para el aprendizaje profundo en el territorio.
- Promoviendo el desarrollo y distribución de capacidades para la mejora continua de la educación en el territorio.
- Desarrollando una cultura de bienestar, inclusión y ciudadanía en el territorio.
- Gestionando los recursos y condiciones institucionales para el desarrollo educativo en diferentes contextos territoriales.

Para el correcto uso y ejecución de esta herramienta, a continuación, se entregan algunas orientaciones. La primera, corresponde a las indicaciones del proceso de implementación de la autoevaluación. La segunda, es una indicación para la instalación de archivos para el proceso de levantamiento y reporte de resultados. Finalmente, la tercera, corresponde a las indicaciones para la lectura e interpretación de resultados.

1. Proceso de implementación de la autoevaluación

La organización de todas las etapas de la implementación de la autoevaluación requerirá tomar algunas decisiones previas:

- Determinar quiénes participarán respondiendo el cuestionario. A partir de este número de personas se podrá calcular el número de respuestas esperadas o “N”.
- Determinar quién asumirá el rol de **coordinador/a**, es decir, la persona encargada de organizar y coordinar el proceso de implementación de la autoevaluación.

A continuación, se describen los pasos que debería seguir el o la **coordinador/a** para poner en marcha la implementación del proceso de autoevaluación:

Paso 1: Envío de archivo “cuestionario” a participantes

Enviar el **cuestionario**, vía correo electrónico y como archivo adjunto, a las personas que participarán respondiendo la autoevaluación.

Al enviar el cuestionario:

- Indicar el tiempo de recepción de respuestas, se sugiere de 2 a 4 semanas.
- Entregar instrucciones para guardar cuestionario con respuestas. Cada persona que responde debe guardar el archivo con un nombre que contenga un máximo de 5 caracteres (sin caracteres especiales).
- Solicitar a los/as participantes que, antes de enviarlo de vuelta, verifiquen que el cuestionario se encuentre con todas sus respuestas y que no existan 2 respuestas en una misma fila.
- Indicar correo electrónico al cual debe enviar cuestionario respondido.

Resultados o productos

- **Envío de archivos a participantes del proceso.**
- **Cuestionarios respondidos guardados con nombres.**

Paso 2: Respuesta de cuestionario

Cada participante responde el cuestionario, guarda según instrucciones y lo envía a correo electrónico informado.

Resultados o productos

- **Cuestionarios respondidos correctamente guardados.**
- **Cuestionarios enviados a correo electrónico informado.**

Paso 3: Recepción de cuestionarios respondidos

Al recibir el archivo respondido de vuelta se debe:

- Verificar que el cuestionario se encuentre con todas sus respuestas y que no existan 2 respuestas en una misma fila.
- Agregar un correlativo al final, cuando existe otro archivo con el mismo nombre (por ejemplo: Rodr1 y Rodr2).

Resultados o productos

- **Cuestionarios recibidos, guardados en carpeta y organizados con correlativo final distintivo.**

Paso 4: Revisión de datos

A partir de los cuestionarios respondidos, el o la coordinador/a revisa:

- % de cuestionarios respondidos: se propone que el % mínimo de cuestionarios respondidos sea del 80% con relación al N esperado. Esto, para resguardar que los datos sean representativos.
- % de ítems con respuestas “no aplica” o “no respondidas” (N/A): se propone identificar ítems cuyas respuestas sean mayores al 20% en categoría “no aplica” o se dejen en blanco.

Resultados o productos

- % de cuestionarios respondidos (regla de mínimo 80%).
- % de ítems con más del 20% de respuestas “no aplica” o se dejan en blanco.

2. Instalación de archivos para proceso de levantamiento y reporte de resultados

La instalación de los archivos que se requieren para utilizar esta herramienta, es un paso esencial para el levantamiento y reporte de resultados. De esta manera, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Determinar quién asumirá el rol de **encargado/a de la consolidación**, es decir, la persona que asume la tarea de consolidar los resultados obtenidos.
- Verificar que el o la encargado/a de la consolidación opere con Excel 2013 o superior, en sistema operativo Windows.

En esta segunda parte, se describen los pasos para la instalación y correcto uso de los archivos, por parte de quien asuma el rol de encargado/a de la consolidación:

Paso 1: Descarga de archivos

Descargue estos dos archivos:

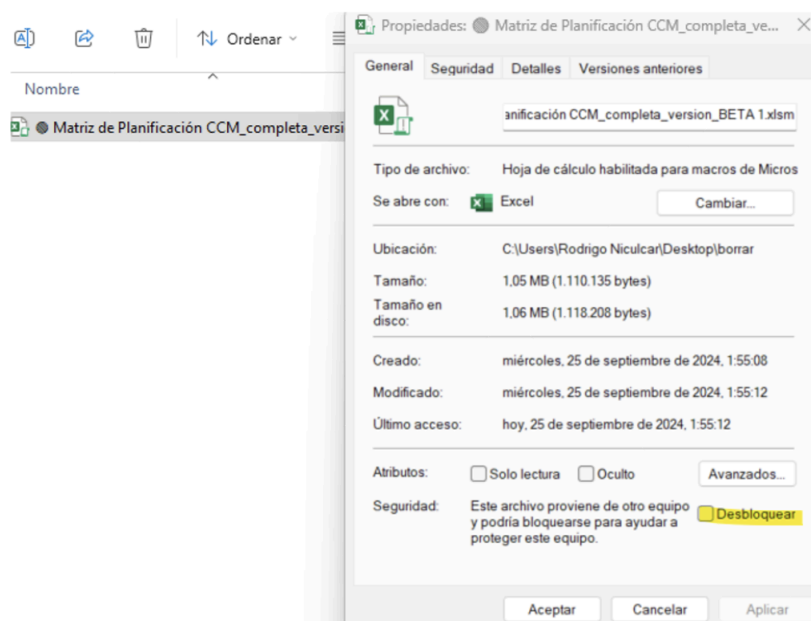
1. Cuestionario (archivo Excel)
 2. **UNIR** (archivo Excel macro)
- Guarde ambos archivos en una carpeta de su computador, por ejemplo, en el escritorio o en el disco C. Esta carpeta **no debe** estar conectada a una nube (Onedrive, Drive, Dropbox u otra). En caso de que esté conectada a una nube, la macro de Excel no funcionará.

Resultados o productos

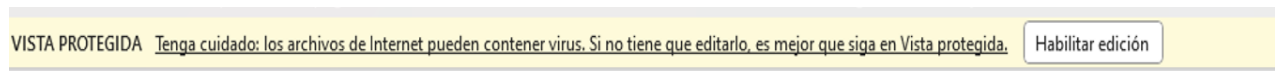
- Carpeta no conectada a una nube, con dos archivos (Excel y macro de Excel).

Paso 2: Ejecución de macro y generación de reporte de resultados

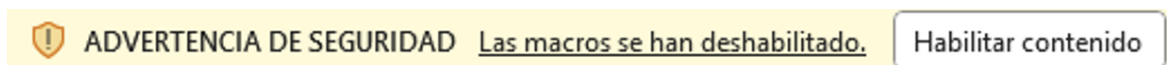
- Guarde todos los cuestionarios que han sido respondidos junto al archivo **“UNIR”** en la misma carpeta del primer paso “Descarga de archivos” de este instructivo.
- Abra el archivo **“UNIR”** haciendo doble clic sobre él.
- Es importante tener en cuenta que para el adecuado y completo funcionamiento de este archivo, es necesario la habilitación de macros. Al abrirlo, debe seguir las siguientes indicaciones para activarlas:
 - Para algunas versiones de Windows ingresar a propiedades y luego seleccionar **“desbloquear”**.



Para comenzar a editar la planilla, una vez abierta, presionar **“Habilitar edición”**:



Y luego presionar **“Habilitar contenido”**.



- Abra el archivo “UNIR”, vaya a la HOJA 1 y presione “UNIR”. A partir de la hoja 3 y de manera consecutiva, aparecerá la información de quienes respondieron el cuestionario.
- Luego, vaya a la hoja “ANÁLISIS” y presione “calcular”. Al realizar este paso, se despliegan resultados descriptivos, en base al total de cuestionarios respondidos.
- Si desea generar un reporte en formato pdf, presione “GENERAR PDF”.

Resultados o productos

- Resultados descriptivos (porcentajes, promedios y desviación estándar).
- Reporte de resultados en formato pdf.

Paso 3: Preparación de análisis

- Una vez que se han generado los reportes de resultados, es necesario que tanto el/la coordinador/a como el/la encargado/a de la consolidación realicen estas acciones:
- Revisar el instructivo de lectura e interpretación de resultados que se presenta a continuación.
- Organizar la fecha y hora del taller de análisis. Se recomienda que, previo al taller, lean y revisen los resultados.

Resultados o productos

- Preparación de lectura y análisis de resultados.

3. Lectura e interpretación de resultados

El instrumento utiliza una escala Likert y las respuestas se califican de 1 a 5, donde 1 representa "Muy en desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo":

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No aplica
-------------------	---------------	--------------------------------	------------	----------------	-----------

A continuación, se presentan orientaciones para la lectura e interpretación de los resultados:

a. Lectura de promedios:

Un promedio es el valor que resulta de sumar todas las puntuaciones obtenidas y dividir esa suma entre el total de respuestas, reflejando la tendencia central de los datos.

- Un promedio cercano a 5 indica que la mayoría de las personas está “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con la afirmación, lo que sugiere una percepción positiva del ámbito y sus prácticas. A

su vez, un promedio cercano a 1 ó 2 sugiere que la mayoría de los encuestados está “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo”, lo que indica una evaluación negativa o crítica.

- **Fortalezas:** Los aspectos con un promedio de 4 o más se consideran fortalezas, lo que muestra un acuerdo general en la percepción positiva.
- **Ámbitos o prácticas de mejora:** Los aspectos con un promedio inferior a 4 se interpretan como áreas de mejora, indicando desacuerdo o insatisfacción.
- **Tendencias globales:** La observación de los promedios en todos los ítems permite identificar patrones consistentes de fortalezas o ámbitos a mejorar en las prácticas evaluadas.

b. Lectura de la desviación estándar:

La desviación estándar mide la dispersión de las respuestas respecto al promedio y se calcula como la raíz cuadrada de la varianza, que es la media de las diferencias cuadradas entre cada dato y la media. En términos simples, refleja el nivel de consenso o variabilidad en las respuestas, ya que, una desviación estándar baja indica que los datos están más agrupados alrededor de la media, mientras que una desviación estándar alta indica una mayor dispersión.

- Desviación estándar baja (0.1 a 0.9): Indica consenso entre los participantes. Es decir, se presentan opiniones similares y es útil para confirmar que la mayoría percibe una situación de manera uniforme.
- Desviación estándar alta (1.0 o más): Las opiniones están divididas, lo que puede señalar un área de debate o interpretación diferente entre los participantes de la autoevaluación. Esto es importante para explorar más a fondo, ya que puede sugerir que hay factores que afectan la percepción de las personas de maneras diversas.

c. Relación entre promedios y desviación estándar:

La combinación de los promedios con la desviación estándar proporciona una visión más completa de los resultados. Mientras que el promedio refleja la tendencia central, la desviación estándar muestra el grado de uniformidad en las opiniones. Esta información es clave para identificar áreas de consenso o conflicto y guiar decisiones de mejora de manera informada.

- **Promedio de 4 o más + desviación estándar baja:** Indica un consenso claro sobre la fortaleza del área evaluada.

- **Promedio de 4 o más + desviación estándar alta:** Sugiere polarización en la percepción de fortaleza, donde algunos consideran el área como fortaleza, pero otros no.
- **Promedio inferior a 4 + desviación estándar baja:** Indica ámbitos o prácticas de mejora clara, con consenso sobre la evaluación negativa.
- **Promedio inferior a 4 + desviación estándar alta:** Sugiere una polarización en la percepción de puntos de mejora, con opiniones divididas sobre el ámbito o práctica evaluada.

Algunas limitaciones de la herramienta importantes de considerar, son las siguientes:

- El instrumento se basa en la autoevaluación de los participantes, lo que puede introducir un sesgo.
- Los contextos territoriales en los que se aplica el instrumento pueden variar significativamente en términos de tamaño, recursos, población y otros factores.
- No todos los ámbitos e ítems son respondidos por la misma cantidad de personas.
- El instrumento evalúa principalmente la percepción.
- Es necesario complementar este tipo de evaluaciones con otro tipo de instrumentos y procesos que contemplen la reflexión en base a datos.