

AUTOEVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO INTERMEDIO



RECURSO:

HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO INTERMEDIO
TALLER DE ANÁLISIS Y DEVOLUCIÓN DE RESULTADOS

Herramienta de autoevaluación de prácticas de liderazgo intermedio

La herramienta de Autoevaluación recoge, a través de una metodología cuantitativa, datos de percepción de las y los funcionarios del nivel intermedio en relación con sus prácticas profesionales con los establecimientos y sus contextos locales. Este instrumento es un recurso de muchísimo valor por cuanto permite:

Analizar y reflexionar en torno a las prácticas individuales y de equipo.

Detectar fortalezas y desafíos en torno a cómo se abordan tareas cotidianas al interior de la entidad sostenedora.

Recoger información valiosa para reconocer las prácticas en uso exitosas en la gestión del SLEP u otro organismo sostenedor y, a partir de ello, planificar acciones de mejora.

Aplicar esta autoevaluación es definitivamente una acción clave para conocer en profundidad la percepción sobre qué se está haciendo al interior de cada servicio y comprender qué se puede modificar en pos de la mejora institucional.

Este documento aporta algunas ideas para que, posterior a la implementación del autodiagnóstico, se genere un espacio de análisis y reflexión que insume la toma de decisiones para la mejora continua de las diversas unidades en que se aplica el cuestionario.

TALLER DE SOCIALIZACIÓN Y REFLEXIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

Para generar un espacio de debate y puesta en común de ideas e impresiones logradas a partir de la aplicación del cuestionario, compartimos con ustedes un protocolo diseñado para este fin, que persigue dos objetivos:

- 1** Guiar el proceso de devolución de resultados de la autoevaluación realizada por las distintas unidades del Servicio Local de Educación Pública u otra entidad sostenedora, para así fomentar la transparencia, la reflexión y la colaboración en pos de la mejora continua.
- 2** Aportar una serie de dispositivos para la identificación de buenas prácticas, espacios de mejora y el levantamiento de ideas innovadoras sobre cómo mejorar.

TIPS PARA FACILITAR EL TALLER

Antes de iniciar el proceso de devolución de resultados y la implementación del taller, consideren las siguientes recomendaciones:

- Disponer de un espacio físico cómodo.
- Planificar esta actividad considerando al menos 120 minutos para su implementación.
- Enfatizar la importancia de la participación activa de todos y todas en los diversos momentos: análisis y aplicación del panel de retroalimentación. Asimismo, respetar los turnos de habla, de manera tal, que todos comenten y no sean unos pocos los que monopolicen la palabra.
- Definir roles como:
 - Guardián/a del tiempo: persona que vaya cronometrando el tiempo de cada momento y resguardando que se cumpla con la agenda del taller.
 - Guardián/a de la memoria: persona que registre acuerdos y lleve acta.
 - Coordinador/a: persona responsable de organizar y coordinar el proceso de implementación de la Autoevaluación.
 - Encargado de la consolidación: persona que asume la tarea de consolidar los resultados obtenidos (idealmente del equipo de monitoreo y datos).
- Acordar una fecha para una segunda aplicación de la herramienta con los mismos actores, incluir a más personas en la autoevaluación y complementar el proceso con otros instrumentos.

PASOS DEL TALLER

PASO 1: PREPARACIÓN

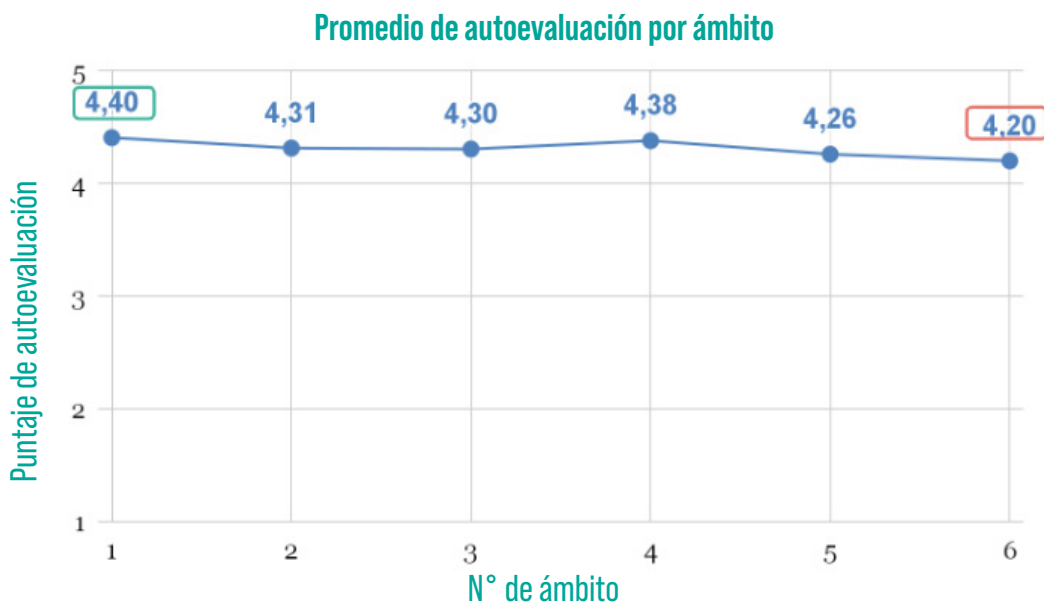
- A partir de los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta de autoevaluación, el encargado consolida los resultados obtenidos. Esta persona revisa y analiza en detalle los resultados de la autoevaluación para identificar y comprender las fortalezas y áreas de mejora.
- Con los resultados consolidados, se sugiere elaborar una presentación muy clara y concisa que incluya gráficos, estadísticas y ejemplos concretos, obtenidos a partir de la aplicación de la herramienta de autoevaluación. La presentación de resultados incluye un resumen de las áreas de excelencia y las de mejora.
- Junto a los directivos del SLEP, se programa una reunión para la devolución de resultados con los distintos profesionales y cargos, especialmente, con quienes participaron de la aplicación de la herramienta.

PASO 2: COMUNICACIÓN PREVIA

- Antes de la reunión/taller de devolución, se comunica por escrito a las y los participantes: la fecha, hora y lugar de la reunión, así como el propósito de la misma.

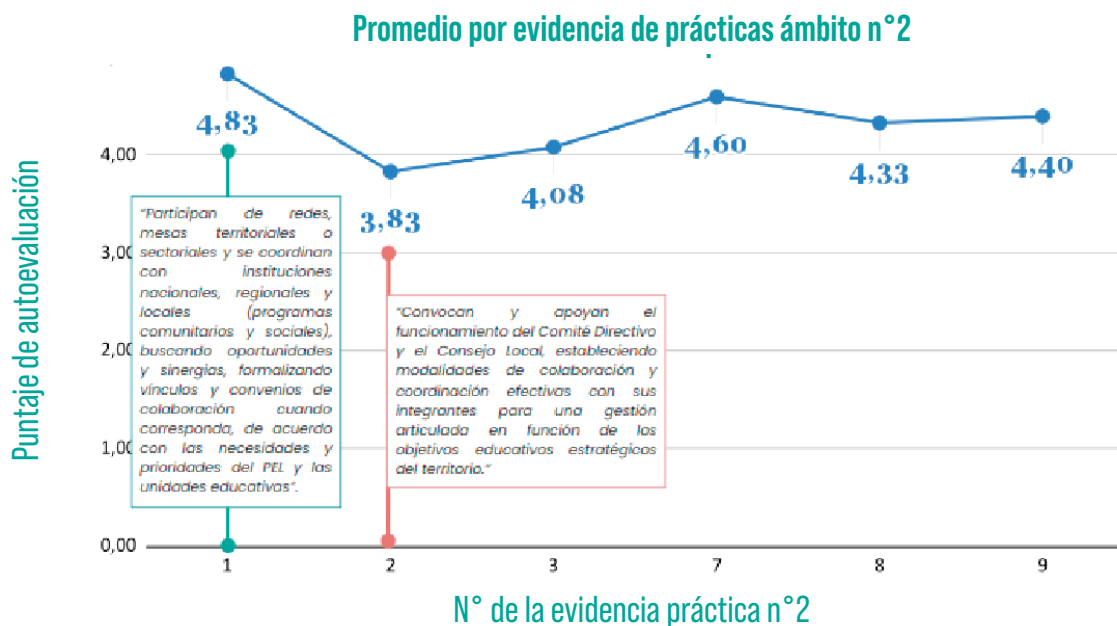
PASO 3: IMPLEMENTACIÓN DEL TALLER DE DEVOLUCIÓN Y ANÁLISIS

- Durante la reunión/taller de devolución, el o la responsable de coordinar el proceso de implementación de la Autoevaluación da la bienvenida a las y los participantes, resaltando la importancia de la aplicación de la herramienta y su valor como instrumento para la mejora del servicio educativo.
- Antes de presentar los datos, podría resultar interesante levantar las expectativas de las y los participantes. Para ello, sugerimos formular las siguientes preguntas:
 - ¿Qué esperamos lograr con esta actividad?
 - ¿Qué nos aportarán los resultados obtenidos en la autoevaluación?
 - ¿Qué pronosticamos que encontraremos en la información que analizaremos?
- Luego, se presenta el gráfico con los resultados globales obtenidos para cada ámbito, como se muestra en el ejemplo:



- Posteriormente, se fomenta que los participantes realicen comentarios y, a la vez, los presentadores formulan preguntas a las y los participantes, para garantizar una comprensión completa de los resultados. Algunas preguntas para movilizar la participación pueden ser:
 - ¿Qué nos dicen los datos a primera vista?
 - ¿Qué nos llama la atención?
 - ¿Cómo se comparan los resultados con las expectativas iniciales?
 - ¿Qué sorpresas hubo en los resultados?

- A continuación, se analizan los resultados específicos de cada ámbito tal como lo ilustra la imagen a continuación:



- Una vez presentados los resultados de cada ámbito, las y los participantes del taller observan en detalle los resultados para identificar fortalezas y debilidades. Para registrar esta información, se sugiere generar un dispositivo que permita ir plasmando sus apreciaciones, por ejemplo, con un papelógrafo, como el que se presenta a continuación:

Identificación de fortalezas



Ámbito 01	Ámbito 02	Ámbito 03	Ámbito 04	Ámbito 05	Ámbito 06
Evidencia de prácticas más robustas	Evidencia de prácticas más robustas	Evidencia de prácticas más robustas	Evidencia de prácticas más robustas	Evidencia de prácticas más robustas	Evidencia de prácticas más robustas

Después, se repite la operación, pero, esta vez, identificando los puntos más débiles o desafíos:



Cuando se hayan descrito las evidencias de práctica más débiles, se prioriza una por cada ámbito, para abordarla y mejorar.

La tarea de priorización puede ser muy desafiante, debido a que nos puede parecer que todas son igual de urgentes y relevantes. En ese caso, se puede aplicar la matriz de Eisenhower, una herramienta de gestión del tiempo que ayuda a diferenciar entre las tareas que necesitan ser abordadas de inmediato y aquellas que pueden ser pospuestas, delegadas a otra persona o incluso eliminadas de la lista de pendientes. Su propósito es priorizar la carga de trabajo de manera efectiva (Covey et al, 2020).

En la matriz de Eisenhower, encontraremos:

- **Cuadrante de alta importancia y alta influencia:** en él se ubican las tareas o actividades que son tanto urgentes como altamente influyentes en los resultados. Estas son las prioridades más altas y deben abordarse de manera inmediata, ya que tienen un impacto significativo en los objetivos.

- **Cuadrante de alta urgencia y baja importancia:** aquí se encuentran las tareas o actividades que son urgentes pero tienen un impacto limitado en los resultados. Estas tareas deben gestionarse de manera eficiente, pero se puede considerar la posibilidad de delegarlas o encontrar formas más eficaces de realizarlas.

- **Cuadrante de baja urgencia y alta importancia:** en este cuadrante, se incluyen las tareas o actividades que tienen un impacto significativo en los resultados pero no son urgentes. Estas tareas son importantes a largo plazo, requieren planificación y asignación adecuada de recursos para asegurarse de que se aborden de manera efectiva.
- **Cuadrante de baja urgencia y baja importancia:** aquí se encuentran las tareas o actividades que son de baja prioridad tanto en urgencia como en influencia. Estas tareas pueden ser consideradas de menor importancia y se pueden abordar en momentos oportunos, cuando se hayan completado las prioridades de mayor relevancia.

Matriz de priorización de Eisenhower



Una vez que tengan la evidencia de práctica “más crítica” por dimensión identificada, formular las siguientes preguntas:

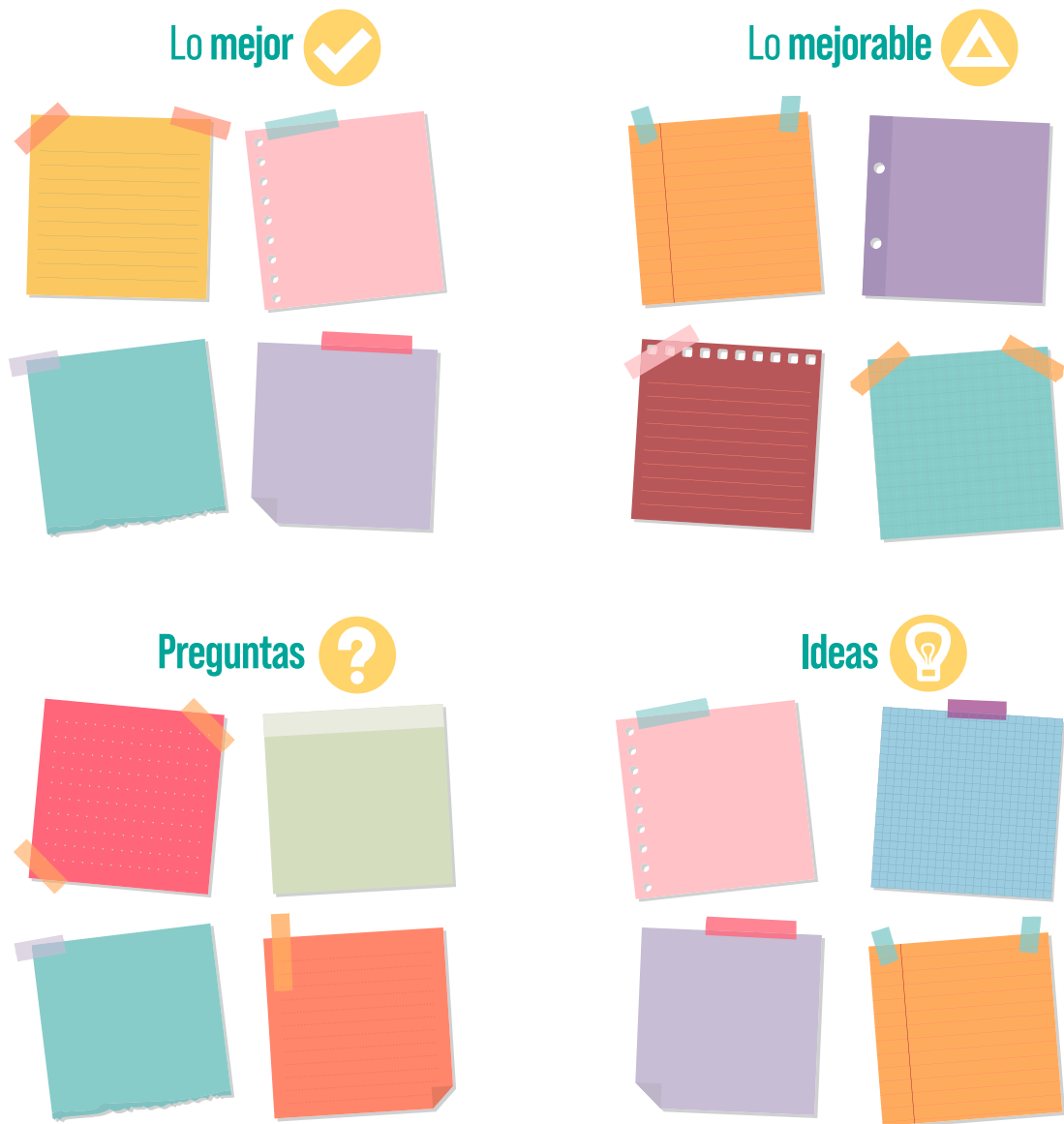
- ¿En qué medida lo descuido de esta práctica puede atribuirse a factores externos o al contexto?
- ¿Qué impacto tiene en las prácticas del nivel intermedio de educación?
- ¿Cuáles debieran ser los pasos a seguir para revertir la situación actual?
- ¿Cómo se realizará el seguimiento y la implementación de acciones de mejora?

Es recomendable intencionar que estas preguntas sean discutidas en grupos pequeños y, luego, compartidas en un plenario para facilitar una discusión abierta y reflexiva sobre los resultados. Las y los participantes deben ser alentados a compartir sus perspectivas y sugerencias.

Al finalizar el momento de diálogo, se sugiere continuar con la aplicación del **Panel de retroalimentación activa**. Esta es una herramienta de alta simplicidad, pero de gran poder para el aprendizaje, la reflexión y la mejora para las personas y los sistemas.

Mediante un dispositivo gráfico con 2 preguntas y 2 conceptos, es posible analizar cualquier objeto, situación, evento, información, proceso, fenómeno, práctica o actividad con el propósito de mejorarlo. Dado lo anterior, es una herramienta óptima para trabajar en torno a la mejora de aspectos descendidos.

El dispositivo permite recoger y visualizar opiniones de forma rápida e integrada, mediante una matriz simple con 4 cuadrantes, 2 preguntas y 2 conceptos que operan como estímulo para el levantamiento de información, como se ilustra a continuación:



La tabla a continuación aporta una explicación detallada sobre cada componente del panel:



Lo mejor

En este cuadrante se plasma información sobre aquello que, de acuerdo con la percepción de las y los participantes, es destacable positivamente, se considera un acierto, lo mejor logrado o lo más valorado.

Es importante que la información se describa con suficiente detalle, para poder entender su sentido y pueda ser utilizada para la toma de decisiones.

Acá, se indica qué es lo mejor que ya hacemos en relación con la evidencia de práctica crítica por cada ámbito. No hay que olvidar que siempre hay aspectos destacables que deben ser reconocidos.



Lo mejorable

En este cuadrante se cristaliza la información sobre todo de aquello que se puede entender como una “brecha” entre el estado actual y un estado deseado o ideal. Concretamente, se hace referencia a lo no logrado, lo que no alcanzó las expectativas, lo que faltó, lo que se podría haber hecho distinto. Se utiliza el concepto de “mejorable”, porque se quiere, intencionadamente, transmitir la idea de que siempre existe la posibilidad de significar una brecha como una posibilidad de mejora.

En este espacio declaramos lo que podemos hacer distinto para revertir resultados actuales.



Preguntas

A través de este cuadrante se busca ofrecer a los participantes un espacio para que expresen interrogantes que fomenten la reflexión. Ejemplos de preguntas que podrían estar contribuyendo al mismo proceso de análisis o enriqueciendo el tema desarrollado son: ¿Qué acciones inmediatas se pueden tomar para abordar las áreas de mejora identificadas?, ¿Cuáles son las fortalezas que pueden aprovecharse como punto de partida para futuras mejoras?



Ideas

En este cuadrante se expresan y proponen ideas con vistas a la mejora. Pueden ser ideas relacionadas con aquello que se ha definido como mejorable o, incluso, para mejorar aquello que ya se considera como lo mejor.

Adaptado de Rivero, E. (2019). Panel de Retroalimentación. Un dispositivo para la mejora de prácticas y productos en el nivel intermedio.

Se sugiere aplicar el panel por cada ámbito de la herramienta. Su aplicación solo requiere contar con un papelógrafo y *post its* para que las y los participantes anoten sus comentarios. Dependiendo del número de participantes, se evalúa la posibilidad de organizar grupos de trabajo y el criterio para la conformación de los mismos. Por ejemplo, se puede asignar a cada grupo un ámbito distinto sobre el cual aplicar el panel de retroalimentación y, luego, socializar sus hallazgos con los otros grupos.

PASO 4: SEGUIMIENTO Y PLANIFICACIÓN

- Para que este trabajo de análisis rinda frutos, es crucial recopilar las respuestas de las y los participantes, ya que ello aportará una memoria y registro de la actividad realizada.
- Posterior al taller, se sugiere que el equipo de autoevaluación elabore un informe que incluya los hallazgos, reflexiones y, en caso de existir, acciones a seguir, plazos y responsables de cada acción.
- Luego, se comunica por escrito a todos los y las participantes los descubrimientos a partir de la aplicación y análisis de los resultados de la herramienta, las acciones acordadas, plazos y responsables.
- Finalmente, se establece un mecanismo de seguimiento, para garantizar que las acciones se implementen de manera efectiva.

PASO 5: EVALUACIÓN CONTINUA

- Es altamente recomendable programar reuniones de seguimiento, para evaluar el progreso de las acciones y ajustar el plan según sea necesario.
- La autoevaluación debe ser un proceso continuo, y se deben programar futuras evaluaciones para medir el impacto de las mejoras implementadas.

Referencias

Covey, S. R. y Covey, S. (2020). The 7 habits of highly effective people. Simon & Schuster.

Rivero, E. (2019). Panel de Retroalimentación. Un dispositivo para la mejora de prácticas y productos en el nivel intermedio. Líderes educativos. Prácticas de Liderazgo. Disponible en <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/04/PANEL-DE-RETROALIMENTACION-EMY-RIVERO.pdf>



RECURSOS
PARA MOVILIZAR LA
MEJORA ESCOLAR

Clíder