

LAS CARACTERÍSTICAS Y LOS RETOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS DIRECCIONES DE LOS CENTROS PÚBLICOS DEL PAÍS VASCO

Ayarza Elorriaga, Sira; siraayarza@gmail.com
Fernández Martínez, Alfonso; alfonsofernandez54@gmail.com
Inspección de Educación del País vasco
FEAE del País Vasco

RESUMEN

En esta comunicación se analiza el grado de consecución del objetivo de disponer de unas direcciones estables que lideren los centros educativos públicos vascos mediante proyectos estratégicos, lo que a la luz de la investigación y de la práctica educativa, es esencial en los procesos de cambio y transformación necesarios para dar una respuesta educativa de calidad al alumnado, y con ella que este alcance el éxito escolar.

También se describen las características más importantes de la evaluación y se resalta la unión de evaluación formativa y final, que se conciben íntimamente relacionadas, así como el papel de la Inspección de Educación.

INTRODUCCIÓN

De una manera cada vez más evidente el debate en torno a la importancia de las direcciones escolares es concluyente. Esta ha sido resaltada por numerosas investigaciones entre las que destaca el informe de la OCDE de 2009.

En el País Vasco, los estudios desarrollados por el Consejo Escolar de Euskadi (2000, 2009), posibilitaron la comprensión sobre la situación de las direcciones en los centros educativos públicos, así como sus percepciones y aspiraciones. Estos estudios y las prácticas de los directivos escolares crearon el impulso necesario para que el mandato legal proporcionado por la LOE y recogido por la Ley de la Escuela Pública Vasca LEPV, prosperase de forma pausada y sostenida a la vez, en el desarrollo del objetivo de contar con direcciones estables en los centros educativos públicos, comprometidas con los proyectos estratégicos de forma mantenida en el tiempo (Campo, 2004).

La LEPV y su desarrollo normativo asignan a la Inspección de Educación Vasca el papel central en la evaluación, por lo que esta ha desarrollado todos los aspectos precisos para llevarla a cabo con rigor.

Desde el comienzo, la orientación de la evaluación de los directivos vascos ha tenido en un carácter formativo, a la vez que finalista.

A partir de la experiencia adquirida con las dos primeras promociones de direcciones evaluadas y ya finalizadas (2009-2013 y 2010-2014), se desarrolla la metaevaluación del proceso y se han detectado las áreas de mejora, necesarias para hacer cada vez con más eficacia nuestra tarea.

OBJETIVOS

Tal y como se ha indicado, la evaluación de las direcciones tiene una doble finalidad. Se resalta por un lado su naturaleza formativa (tratar de ayudar a la mejora del desempeño de la labor directiva proporcionando pistas concretas y viables de mejora), y finalista por el otro (pronunciarse sobre la superación de la evaluación por parte del candidato, para lo que hay que recopilar los datos que permitan emitir un juicio de valor fundamentado).

La evaluación se ha diseñado de tal forma que son indisolubles la naturaleza formativa y la final o sumativa.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

El trabajo de evaluación con las direcciones

Inicio de la evaluación. La línea de partida

El primer curso de los 4 años de mandato, se realiza una evaluación inicial para determinar el punto de partida del desempeño de cada directivo. Se analizan el contexto con el que se accede al cargo, la situación en 10 criterios clave de los 18 existentes, y también dos documentos de importancia en la evaluación: el Proyecto Anual de Centro (PAC), y el Proyecto de Dirección (PD) en la medida en que este se proyecta en el PAC.

Los datos para la evaluación inicial se obtienen del análisis de los referidos documentos, completados con una entrevista en profundidad con la dirección, y también con las observaciones obtenidas en otras intervenciones habituales a lo largo del curso escolar.

Este primer curso se concede importancia a la realización de valoraciones cualitativas sobre el ejercicio directivo.

Desarrollo de la evaluación en los cursos posteriores

Se valoran los 8 criterios restantes y la concreción en los PACs de los objetivos del PD.

En el tercer curso de mandato se recaba la valoración sobre el ejercicio directivo de los componentes del Consejo Escolar del centro. En este tercer curso es importante realizar una valoración cuantitativa que complemente la cualitativa de los dos primeros cursos.

Final de la evaluación

En el cuarto curso de mandato, la dirección presenta una memoria sobre el ejercicio del cargo. Además, quienes aspiren a renovar su mandato por otro periodo deben actualizar su PD.

Se redacta la propuesta de informe de evaluación final, para lo que tiene en cuenta las conclusiones y valoraciones realizadas en todo el proceso y el nivel alcanzado en los 18 criterios. Dicho informe recoge la propuesta de valoración que corresponde a la totalidad del mandato. Con anterioridad a la redacción definitiva, el equipo de evaluación traslada a la persona interesada la propuesta para que pueda alegar y justificar lo que estime pertinente.

El nombramiento podrá renovarse por otro periodo de 4 años, previa evaluación positiva del trabajo desarrollado y la solicitud expresa en tal sentido por el interesado.

Los informes de devolución

El resultado de las intervenciones en cada curso escolar se plasma en un informe que se devuelve al equipo directivo, dónde se indican las propuestas de mejora que, a juicio de la inspección deben introducirse en las actividades y documentos señalados. Se concede un gran valor a que estas propuestas y su priorización se acuerden con el equipo directivo, pues se concede mucha importancia a que la propia dirección interiorice estas propuestas y de esta forma se comprometa con ellas.

En los cursos siguientes siempre se realiza un seguimiento del grado de cumplimiento de las propuestas de mejora realizadas en los anteriores.

El papel de la Inspección

Su papel esencial es ayudar a superar las dificultades y a potenciar las fortalezas de cada directivo. La intervención se basará en la recogida de datos y evidencias contrastadas a partir de los que emitirá informes con las propuestas de mejora, y en la elaboración de un juicio de valor sobre la superación, o no, de la evaluación.

En este modelo de intervención, es esencial lograr que cada equipo directivo se comprometa con la mejora a partir de las propuestas de evaluación.

En los momentos más importantes del proceso de evaluación participan dos inspectores/as, siendo uno de ellos el de referencia del centro.

El marco general de la evaluación

Desde el comienzo del diseño de la evaluación, este marco explicitó la compatibilidad y complementariedad de dos perspectivas necesarias para la superación de la misma:

- El cumplimiento satisfactorio de todas las funciones que asignan a la dirección el conjunto de normas que la regulan.
- El cumplimiento satisfactorio de las funciones/tareas que la comunidad científica ha destacado por medio de la investigación educativa.

La normativa que regula la evaluación en el País Vasco unifica esta doble panorámica.

La evaluación parte de la constatación de que la dirección efectiva aborda dos campos de intervención (Leithwood y otros, 2006; OCDE, 2009):

1.- Gestión y administración

Se relaciona con los ámbitos administrativos y de gestión.

2.- Liderazgo escolar

Se agrupa cinco tipos de tareas:

a) Liderazgo estratégico: establecer una dirección, visión, expectativas y metas de grupo focalizadas en el progreso del alumnado.

b) Liderazgo distribuido: proponer el desarrollo de las personas de la organización.

c) Organización del centro escolar: capacidades para la creación y desarrollo de estructuras organizativas que permitan el logro de los objetivos marcados.

d) Liderazgo pedagógico: gestionar los procesos de enseñanza y de aprendizaje para asegurar el éxito del alumnado.

e) Gestión de los procesos de cambio necesarios para el logro de los objetivos marcados. Estas tareas se asocian a la mejora continua y recogen los aspectos asociados al ciclo de la mejora: Diagnóstico-Planificación-Desarrollo-Evaluación.

En nuestra Comunidad, las anteriores funciones se han organizado en 5 dimensiones y 18 criterios. Entre los criterios 10 se consideran básicos, son los denominados criterios “clave”, señalados en negrita:

Dimensión 1	<p>DEFINICIÓN DE METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS</p> <p>Esta dimensión se relaciona con las competencias que permiten incidir en el centro educativo como una unidad global, que a su vez se compone de diferentes partes que interaccionan entre sí.</p> <p>También se asocia con que las intervenciones directivas sean de naturaleza estratégica, se centren en metas esencialmente educativas y de ajuste al contexto y a las necesidades y expectativas detectadas en el centro. Está relacionada con la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo del centro, la creación de un clima positivo que permita que la actividad educativa se desarrolle en un ambiente de orden, seguridad y trabajo eficaz, y que la convivencia se base en relaciones positivas.</p> <p>Es una tarea del director o directora que estas metas compartidas se traduzcan en la elaboración de los instrumentos de planificación y ordenación de la vida del centro, exigidos por la normativa vigente. Para ello, el director o directora concretará las citadas</p>
--------------------	--

	metas compartidas en proyectos coherentes y objetivos alcanzables. Asociada al liderazgo estratégico.
<i>Criterios 1-5</i>	1.- Analizar las necesidades y expectativas de los distintos agentes de la comunidad educativa y el contexto del centro. 2.- Definir e impulsar las líneas estratégicas mediante el Proyecto de Dirección y los Proyectos de centro (PEC, PCC, Planes y Memorias Anuales, PAT, ROF, Plan de convivencia y otros instrumentos de organización del centro) que den respuesta a las necesidades y expectativas detectadas. 3.- Revisar y ajustar la respuesta educativa, teniendo en cuenta el contexto y buscar las oportunidades de desarrollo del centro. 4.- Establecer mecanismos para lograr un clima y convivencia escolares positivos. 5.- Dirigir el centro de forma coherente con los proyectos previamente acordados, de acuerdo con el marco legal vigente.
Dimensión 2	DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO Esta dimensión se asocia con las competencias del director o directora para el impulso del trabajo coordinado del profesorado en el centro educativo, para la coordinación del propio equipo directivo y el fomento de su liderazgo, y la distribución de responsabilidades en toda la organización, además del impulso y desarrollo de estructuras organizativas para el logro de los objetivos marcados. También se relaciona con la capacidad de la dirección para favorecer una mayor implicación en la toma de decisiones, motivar e incentivar al profesorado y lograr su compromiso con la tarea educativa, y adecuar las funciones que se asignan a cada cual con sus potencialidades de desarrollo. Asociada al liderazgo extendido o distribuido. Asimismo, esta dimensión incluye las capacidades que el director o directora debe tener para relacionarse con el profesorado así como para fomentar el desarrollo profesional tanto de éste como el suyo propio, por lo que abarca competencias personales e interpersonales. Todo lo anterior se vincula con la mejora de su propia práctica profesional y la del profesorado. Además, esta dimensión incluye la gestión y administración de los recursos económicos, personales y materiales que están en el ámbito de las atribuciones directivas.
<i>Criterios 6-9</i>	6.- Promover el trabajo en equipo entre el profesorado. 7.- Fomentar el liderazgo del equipo directivo, distribuir las responsabilidades en toda la organización escolar y favorecer la implicación y el compromiso del profesorado. 8.- Formarse para mejorar en su trabajo y mostrar cualidades y comportamientos positivos de liderazgo. Impulsar la participación del profesorado en la formación y en la innovación. 9.- Gestionar y administrar de forma eficiente y eficaz los recursos del centro.
Dimensión 3	LIDERAZGO PEDAGÓGICO El ejercicio de la dirección pedagógica es competencia del director o directora, aunque las responsabilidades de su gestión también son de la Jefatura de Estudios. Se relaciona con el fomento de las medidas curriculares que mejoren la enseñanza del profesorado, entre las que se incluyen las decisiones metodológicas consensuadas, los planteamientos didácticos de las diferentes áreas y materias, los recursos utilizados y la evaluación del alumnado, de tal forma que se aseguren la atención a la diversidad y compensación de desigualdades, el aprendizaje efectivo y la adquisición de competencias, el aumento de rendimiento y el éxito escolar de cada alumno y alumna. También se relaciona con disponer los medios para el ejercicio de la tutoría, la orientación y guía del progreso educativo del alumnado, así como para hacer llegar la información a las familias sobre la educación de sus hijos o hijas y su implicación en la misma. Asociado al liderazgo pedagógico o liderazgo para el aprendizaje.
<i>Criterios 10-13</i>	10.- Impulsar las medidas curriculares necesarias para la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. 11.- Promover medidas para la atención a la diversidad y la compensación de las desigualdades. 12.- Disponer los medios para que el profesorado ejerza la tutoría y la orientación

	<p>del alumnado. 13.- Asegurar la información a las familias sobre la educación del alumnado, y fomentar su implicación corresponsable en la misma.</p>
Dimensión 4	<p align="center">PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN DE AGENTES INTERNOS Y EXTERNOS</p> <p>Dimensión dirigida a potenciar la implicación y el compromiso del alumnado, de las familias y del personal de administración y servicio, todos ellos junto con el profesorado, agentes de la comunidad educativa. También se relaciona con el fomento de actitudes que favorezcan el diálogo, la atención y la convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa. Se relaciona con la intervención del director/a como representante de la Administración educativa ante su propia comunidad y ante instancias externas, y como representante de la comunidad educativa ante la Administración. También se relaciona con la apertura del centro hacia el exterior, e incluye la creación o el impulso de redes de colaboración con otras organizaciones, instituciones y personas externas al centro.</p>
<i>Criterios 14-16</i>	<p>14.- Favorecer la implicación y el compromiso del alumnado, de las familias y del personal de administración y servicio, en la organización y funcionamiento del centro. 15.- Potenciar la colaboración con otros centros, instituciones, servicios, empresas y personas del entorno. 16.- Representar a la Administración ante la comunidad educativa y a esta ante aquella.</p>
Dimensión 5	<p align="center">IMPULSO DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO</p> <p>Esta dimensión se asocia a la mejora continua y recoge los aspectos asociados al ciclo Diagnóstico-Planificación-Puesta en práctica-Evaluación. Se trata del impulso del director o directora para organizar sistemáticamente la mejora a partir de los procesos de evaluación internos y externos. La gestión integrada y de calidad de un centro educativo debería completar dicho ciclo en cada una de las dimensiones anteriormente definidas.</p>
<i>Criterios 17-18</i>	<p>17.- Promover las evaluaciones internas sobre los diferentes programas del centro, su organización y funcionamiento, y colaborar con las evaluaciones externas. 18.- Utilizar los resultados de la evaluación externa e interna como mecanismo de mejora en los ámbitos curricular y organizativo, para optimizar la respuesta educativa al alumnado.</p>

En cada criterio se ha realizado una descripción pormenorizada de tareas, escalonadas en cuatro niveles de eficiencia, que las direcciones conocen antes de ser evaluadas. La graduación arranca del nivel 1, de desarrollo escaso de la función directiva, y va añadiendo valor en los niveles 2 y 3 hasta el nivel 4, de desarrollo excelente:



La potencialidad más importante de este instrumento se encuentra en las descripciones de cada uno de los cuatro niveles, por su carácter orientativo para una práctica de la función directiva en clave de mejora.

EVIDENCIAS

En los últimos años se han abierto cuatro procesos de selección para la dirección de los centros escolares públicos vascos.

La evidencia que mejor sintetiza la tarea realizada y el cambio de tendencia en el compromiso de las direcciones con proyectos que proporcionen estabilidad a los centros, consiste en el paso de una situación inicial

en 2009 en la que aproximadamente 1/3 del total de las direcciones estaban estables, a la actualidad en que esta proporción ha aumentado hasta los 2/3. El cambio de tendencia ha sido gradual pero a la vez continuo.

Por otro lado, en la Inspección existe un equipo interterritorial que valora sistemáticamente las intervenciones realizadas en esta actividad. Las valoraciones se basan en los datos y evidencias recogidos sobre los siguientes aspectos:

- Los indicadores de logro, que informan sobre el desarrollo temporal de las actividades que se han puesto en marcha cada curso escolar.
- La encuesta periódica a las direcciones evaluadas en las que se les pregunta por los aspectos más importantes de la evaluación.
- Las valoraciones periódicas de la propia inspección sobre su trabajo, que son de dos tipos: la individual - encuesta de satisfacción- y la colectiva que se realiza en las zonas.
- El análisis de muestras de informes realizados por la inspección, que señalan las fortalezas y las debilidades sobre la intervención realizada y que se devuelven a toda la plantilla de la Inspección en sesiones de formación específicas.

CONCLUSIONES

A lo largo de estos años de trabajo la Inspección de Educación de la CAPV ha recorrido un largo camino en la evaluación de la función directiva. Los datos acumulados a lo largo de este tiempo constituyen los elementos básicos a partir de los que extraer las valoraciones sobre el trabajo realizado y los retos futuros.

Como consecuencia de todo lo anterior, la inspección ha ido adaptando los instrumentos y los procedimientos que se utilizan en la evaluación, para simplificarlos y aumentar su coherencia interna y su eficacia.

La experiencia acumulada en estos años y la detección de las áreas de mejora necesarias para realizar con sentido los cambios que se precisan, repercuten positivamente en la intervención evaluadora de la inspección. Sin embargo, no podemos olvidar que el número mayor de direcciones que deben ser evaluadas ha supuesto un aumento de la carga de trabajo de la inspección, y tampoco que aun existe 1/3 de los centros educativos en los que no se ha alcanzado la estabilidad de la dirección. En estos últimos es preciso seguir insistiendo para que los mejores profesionales adquieran el compromiso de liderar a sus comunidades educativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOLIVAR, A. (2008). “Avances en la gestión e innovación de los centros”. *V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. I.C.E. Universidad de Deusto. Bilbao 2008.

CAMPO, A. (2004). *Se busca director-a*. Servicio Central de publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.

CONSEJO ESCOLAR DE EUSKADI, (2000). *Estudio sobre la dirección en los centros públicos de la CAPV*. Hiria Liruruak.

CONSEJO ESCOLAR DE EUSKADI, (2010). *Nuevo estudio sobre la dirección en los centros públicos de Euskadi*. Consejo Escolar de Euskadi.

GAIRÍN, J. (2008). “Retos y perspectivas de innovación en los centros educativos”. *V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. I.C.E. Universidad de Deusto. Bilbao 2008.

LEITHWOOD, K., et al. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. London: DfES. Research Report 800.

MURILLO, F.J. y OTROS (2010). “Marco normativo de la evaluación del desempeño de la función directiva escolar en España” en *Avances en Supervisión Educativa* N° 12, 2010.

PONT, B., et al., (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1, política y práctica*. OCDE