

## Monográfico

# EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN EN LA EVALUACIÓN Y ORGANIZACIÓN DOCENTE

Escrito por Ignasi Llompart, Carles Mata y Josep Maria Pérez

## Resumen

La finalidad esencial de cualquier evaluación es favorecer la innovación, el cambio y la mejora. ¿Pueden cambiar las instituciones escolares públicas? Para que este cambio se dé debe ser liderado desde la dirección de los centros, siendo un elemento clave el proyecto de dirección. Además debe transformarse la vinculación de los centros con la Administración, replanteando el modelo de la función pública docente e impulsando la carrera docente del profesorado.

## Abstract

The mayor purpose of every kind of schools' performance evaluation is to favour innovation, change and improvement. Are schools capable of undertaking changes? If so, these changes can only occur under the guidance and leadership of the school Principal, whose School Management Programme constitutes a key element in the process.

It is also necessary a change in the hierarchical dependence of schools from the Educational Authorities, which implies a new framework civil service in educational grounds and the wider development of an scheduled career for teachers in the civil service.

## *El concepto de evaluación*

La reflexión común que hemos realizado después de haber experimentado hasta tres evaluaciones distintas (evaluación global diagnóstica, evaluación externa focalizada en algún aspecto organizativo o curricular, y evaluación interna, desplegada con sólo los recursos humanos del propio centro) en los tres institutos que dirigimos, nos conduce a afirmar que las evaluaciones son necesarias para el buen conocimiento de la marcha de los centros, pero que son insustanciales si no provocan el cambio, es decir, si no se consigue que se incremente el rendimiento organizativo y escolar, entendiéndolo por éste último tanto la mejora en la adquisición del conocimiento como la formación personal del alumnado.

Si la finalidad esencial de cualquier evaluación es favorecer la innovación educativa, se nos antoja que antes de realizarla hay que formular una pregunta determinante, ¿es cierto que las instituciones escolares públicas pueden cambiar? Nuestra respuesta rotunda y sincera es que la mayoría de los centros públicos sí son capaces de mejorar, siempre y cuando se dé una doble garantía: la participación profesional mayoritaria del profesorado, para lograrlo, y la participación de la administración educativa, para propiciarlo.

## *El papel ineludible de la dirección*

A nuestro entender entramos ahora en el meollo de la cuestión: la eficiencia de la doble garantía radica en la capacidad que tenga la dirección del centro de liderar y de gestionar el cambio. Es bien cierto que España (conjuntamente con Portugal) son los únicos países europeos y de la OCDE en los que la función directiva no está profesionalizada, sino que se entiende como un aspecto más, pasajero y experiencial, de la función docente del profesorado.

Se accede a la dirección de un centro o al ejercicio de un cargo directivo sin experiencia ni formación previa y se desempeña esta función sin capacidad de decisión ni apoyo de la administración, sin prestigio ni disponibilidad de recursos, sin una remuneración económica convincente, sin el reconocimiento de su autoridad, y lo que es más grave, sin estabilidad en el cargo que le permita tomar decisiones sin las presiones de los colegas. De hecho, el sistema educativo español ha conseguido lo inaudito en el mundo occidental: que los compañeros profesores, funcionarios todos, elijan y sean dirigidos por el compañero director.

Realmente si el sistema educativo español no se cree lo que el resto de los sistemas educativos europeos propugnan y no acepta que la dirección de un centro es un elemento indispensable para obtener la calidad educativa, no hay nada que hacer: seguiremos siendo un país de resultados educativos mediocres y que desatiende la igualdad de oportunidades, porque en las comunidades autónomas donde existe una sólida segunda red educativa (privada concertada) no es lo mismo estudiar en la red concertada que en la pública. En definitiva, un sistema incapaz de aportar valor añadido a la educación y de mejorar el rendimiento académico.

¿Facilita la legislación vigente este liderazgo de la dirección escolar? Nuestra creencia es que, sin menospreciar los escollos legales, ni los intereses corporativos de la mayor parte del profesorado, los gobiernos de las distintas comunidades autónomas pueden llevar a cabo una revolución silenciosa y sin estridencias que transforme la función directiva, la profesionalice, la evalúe de acuerdo con los objetivos del proyecto de dirección y la controle. Para ello es necesario que exista una clara, unívoca y firme voluntad para el desarrollo de este empeño y que se utilice la evaluación educativa como estrategia para favorecer el liderazgo de los equipos directivos.

### **Un elemento clave: el proyecto de dirección**

La LOE pone un primer instrumento precioso y de un valor potencial incalculable en manos de las administraciones educativas: los proyectos de dirección. La ley determina que para acceder a la dirección escolar es imprescindible la elaboración de un proyecto de dirección que, basado en los objetivos generales del proyecto de centro (que dicho sea de paso, en una institución pública sólo pueden ser los generales de la administración educativa adaptados a la ubicación del centro), y teniendo en cuenta los informes de las evaluaciones educativas, delimite estos objetivos, los temporalice, establezca las líneas de actuación y los recursos imprescindibles para la mejora de la calidad educativa de la institución.

Aparece pues un documento esencial para que la doble garantía de la que hablábamos anteriormente se pueda llevar a cabo: profesorado y administración educativa tienen que apoyar el proyecto de dirección y ejecutar (que significa cumplir) sus directrices, lo cual nos lleva a afirmar que es precisamente el proyecto de dirección el que indica y actualiza cuál es la hoja de ruta a seguir en un centro educativo.

Existen, pues, dos niveles de concreción de la voluntad gubernamental: el nivel macropolítico del programa de gobierno que se materializa en las directrices de las resoluciones de inicio de curso y en los recursos humanos, materiales y económicos que de forma general se pone a disposición de los centros; y el nivel micropolítico en el que el gobierno fija su punto de mira en los proyectos de dirección de cada uno

de sus centros y adapta sus planes de mejora global o puntual, a los objetivos y a las necesidades que en ellos se establecen.

### **Por una nueva organización del personal docente**

Sin embargo éste no es el único medio para lograr el cambio, pues la administración educativa tiene que abordar también la transformación de la vinculación profesional docente. Para ello se necesita replantear el modelo de la función pública docente.

No tiene ningún sentido, y será totalmente contraproducente, profesionalizar la función directiva sin impulsar la carrera docente, muy bien evaluada y con consecuencias en la promoción profesional. Hay que empezar a poner las bases de una buena captación, reclutamiento y selección del profesorado entre los mejores estudiantes. Su formación inicial y permanente tiene que ser excelente y su retribución laboral no se puede basar únicamente en criterios de antigüedad por los años trabajados, sino que hay que introducir también criterios basados en la evaluación laboral (con criterios públicos, transparentes y contrastados) mediante la cuál se reconozcan las buenas prácticas docentes, el grado de compromiso y responsabilidad con el proyecto de dirección, la formación continua contrastada y el ejercicio de cargos de actividad tutorial o de coordinación pedagógica.

En esa transformación laboral del sistema educativo ponemos también encima de la mesa la diferenciación estricta de lo que tiene que ser el tiempo dedicado a la actividad docente, de lo que es el tiempo laboral. Se entiende por tiempo docente el dedicado a las clases, las guardias en horario fijo dentro del centro y las reuniones estándar; mientras que el tiempo laboral es el dedicado al ejercicio de los cargos de tutoría y de coordinación pedagógica y técnica, sin que ello signifique la imposibilidad de ejercer ambos cargos a la vez.

Pongamos un ejemplo práctico: todos los docentes tendrían que realizar x horas de clase (probablemente ponderadas en función del número de alumnos por aula), más las guardias (que quizás habría que replantear con nuevos criterios objetivos) y las reuniones. La suma de estas horas, idéntica para todo el profesorado (a excepción de los cargos directivos y del coordinador de informática) configuraría el tiempo docente. En todo caso, para mayores de 50 o 55 años, se debería implantar de manera gradual, ponderada, universal, y quizás obligatoria, la reducción de este tipo de dedicación.

La dedicación a la acción tutorial o a los cargos de coordinación sería de carácter extraordinario con una retribución económica muy atrayente y con dedicación horaria proporcional y acorde con sus funciones. Sin tapujos, un complemento resulta atractivo si crea distancia real de quien no lo tiene, y en el año 2007, por debajo de 200€ mensuales no se consigue discriminar positivamente! El acceso voluntario a estos cargos, se efectuaría mediante la acreditación de la formación adecuada, grado funcional y nombramiento de la dirección.

A parte de estos dos segmentos horarios, docente y laboral, habría que tener en cuenta también un tiempo general necesario para la adecuada preparación de la actividad lectiva.

En cuanto a la actividad horaria de los cargos directivos y del coordinador de informática, su retribución económica y su actividad docente se tienen que ejercer de acuerdo con el tamaño del instituto (número de grupos, profesores y alumnos), pero no rechazamos la posibilidad de reducir su actividad docente a un grupo como máximo. Del mismo modo, cualquier retribución que socialmente no sea positivamente discriminatoria resultará ineficaz, como la historia ha venido demostrando.

Ciertamente, no hemos reflexionado sobre la importancia de una evaluación que valore el nivel convivencial en los centros, o sea la salud laboral de sus trabajadores y su clima escolar. Pero para ello, necesitaríamos otro artículo.

**Ignasi Llompart, Carles Mata y Josep Maria Pérez**, directores de Instituto y miembros de la junta ejecutiva de la Asociación de directivos de los centros públicos de Cataluña (AXIA), integrada en FEDADI.