

Evaluación de las direcciones de centros públicos en Euskadi

/

Evaluation of the addresses of public centers in Euskadi

Sira Ayarza Elorriaga

Inspección de Educación del País Vasco

DOI

<https://doi.org/10.23824/ase.v0i30.637>

Resumen

En este artículo se analiza la evaluación de las direcciones escolares de los centros de titularidad pública que acceden a dirigirlos por un periodo de 4 años con un Proyecto de Dirección. El objetivo es 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 educativas, 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.

Se describe el papel de la Inspección de Educación en este proceso, desempeñando funciones de acompañamiento, reflexión y contraste; emitiendo informes con propuestas de mejora y creando vínculos mutuos de confianza que generan relaciones interpersonales facilitadores de avances en la mejora.

Se finaliza con unas conclusiones que proporcionan una visión optimista del proceso, a pesar de su complejidad.

Palabras clave: dirección escolar, liderazgo pedagógico, evaluación, dimensiones, criterios, mejora, Inspección.

Abstract

This article analyses the evaluation of the school managements of the publicly owned centres that agree to direct them for a period of 4 years with a Management Project. The objective is to have a stable management that lead the Basque public schools through strategic projects, which in the light of educational research and practice, is essential in the required processes of change and transformation to provide a quality educational response to the students, and with it help them reach school success.

The role of the Education Inspectorate in this process is described, performing functions of accompaniment, reflection and contrast; issuing reports with proposals for improvement and creating mutual bonds of trust that generate interpersonal relationships facilitating advances in improvement.

It ends with conclusions that provide an optimistic view of the process, despite its complexity

Key words: school management, pedagogical leadership, evaluation, dimensions, criteria, improvement, Inspection.

INTRODUCCIÓN

De una manera cada vez más evidente el debate en torno a la importancia de las direcciones escolares es concluyente. Ésta 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 de las direcciones escolares de los centros de titularidad pública que acceden a dirigirlos por un periodo de 4 años con un Proyecto de Dirección. La Inspección de Educación 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 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.

1. LAS CINCO DIMENSIONES ELEMENTO COHESIONADOR DEL PROCESO

Las cinco dimensiones elaboradas por la Inspección educativa, para la evaluación de las direcciones de los centros públicos del País Vasco, que hacen

referencia a cinco ámbitos de desarrollo, son el eje cohesionador desde el proceso de selección de las direcciones hasta el final de evaluación, pasando por la formación previa, inicial y continua que los Berritzegunes (Centros de formación y asesoramiento al profesorado) ofrecen e imparten a las direcciones. Es así mismo, elemento aglutinador del desarrollo profesional de la dirección.

- **1ª Dimensión: Definición de metas e intervenciones estratégicas.** 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.

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.

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 metas compartidas en proyectos coherentes y objetivos alcanzables.

- **2ª Dimensión: Dirección, organización y 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.

- **3ª Dimensión: 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.

- **4ª Dimensión: Participación y colaboración de agentes internos y externos.** 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.

- **5ª Dimensión: Impulso de la evaluación y gestión del cambio.** 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.

2. SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE LAS DIRECCIONES

El proceso de selección de director o directora y el nombramiento y cese de los cargos unipersonales de gobierno de los centros docentes no universitarios de la Comunidad Autónoma del País Vasco están regulados por el Decreto 22/2009, de 3 de febrero (BOPV, 18 de febrero de 2009), el Decreto 61/2012, de 8 de mayo (BOPV, 30 de mayo de 2012) que modifica el anterior, el Decreto 262/2017, de 5 de diciembre (BOPV, 13 de diciembre de 2017) y por las Ordenes que desarrollan dichos decretos y se publican los años en los que se convoca la selección de las direcciones.

En las Órdenes mencionadas, se especifica cual es el proceso de evaluación, las dimensiones y criterios según los cuales se realizará y las condiciones para su superación.

Con anterioridad a la convocatoria de selección de directores y directoras para los centros públicos se ofertan cursos de formación para la elaboración del proyecto de dirección. Tienen una duración de 10 horas y el profesorado interesado participa de forma cooperativa en la simulación de la elaboración de un proyecto de dirección. El propio Departamento de Educación ha elaborado una Guía para la elaboración del Proyecto de Dirección y para la elaboración de la Memoria, una vez finalizado el periodo de mandato de 4 años para el que son nombrados.

La formación inicial está dirigida a direcciones seleccionadas con Proyecto de Dirección y es previa a su nombramiento. Tiene una duración de 40 horas, 30 presenciales y 10 de trabajo personal que concluye con la presentación de una memoria, además de una visita a la Delegación Territorial de Educación correspondiente, con el fin de conocer de primera mano las diferentes personas y servicios con los que trabajarán de forma conjunta. Esta formación se realiza a lo largo de una semana y en ella se les presentan las cinco dimensiones antes mencionadas, según las cuales serán evaluados y evaluadas a lo largo de su mandato, incidiendo en los 10 criterios “clave”, de los 18 que se utilizan para la evaluación, y en sus evidencias.

3. DESARROLLO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

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 por el otro finalista (pronunciarse sobre la superación de la evaluación por parte del candidato o candidata, 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 indisociables la naturaleza formativa y la final o sumativa.

Los destinatarios de la evaluación son los propios cargos directivos y la Administración educativa.

El diseño de la evaluación, asegura la compatibilidad y complementariedad de los requisitos necesarios para la superación de la misma: 1) el cumplimiento satisfactorio de todas las funciones que asignan a la dirección el conjunto de normas que la regulan y 2) el cumplimiento satisfactorio de las funciones/tareas que la comunidad científica ha destacado por medio de la investigación educativa.

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 en 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 las 5 dimensiones que mencionábamos al comienzo de este tema y se subdividen en 18 criterios. Entre los criterios, 10 se consideran básicos. Son los denominados criterios “clave”.

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 inicial 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.

4. TAREAS DE LA INSPECCIÓN DURANTE EL PROCESO

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 tres documentos de importancia en la evaluación: el Proyecto Anual de Centro (en adelante PAC), la memoria anual y el Proyecto de Dirección (en adelante PD) en la medida en que éste se proyecta en el PAC.

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

En este primer curso las valoraciones realizadas sobre el ejercicio de la función directiva son exclusivamente cualitativas y quedan recogidas en un informe

elaborado por el equipo evaluador de la Inspección de Educación (inspector/a de referencia del centro y otro/a inspector/a), que trata de ser consensuado con el equipo Directivo del centro.

En el segundo curso se valoran los 8 criterios restantes, la concreción en el PAC de los objetivos del PD y si las propuestas de mejora planteadas el curso anterior han sido tenidas en cuenta en la planificación de este curso.

Este curso también se emite un informe de valoración con propuestas de mejora a tener en cuenta y que se revisarán en el tercer curso.

En el tercer curso de mandato:

1. Se recaba de los componentes del Órgano de Máxima Representación del centro (Consejo Escolar) la valoración sobre el ejercicio directivo.
2. Se presentan y valoran las conclusiones del análisis del PAC, incidiendo en la formulación de los objetivos anuales con los del PD y los de los PACs de los dos cursos anteriores.
3. Se propone a cada uno de los miembros del equipo directivo la autoevaluación con respecto a los 18 criterios.
4. Se analiza si se han tenido en cuenta las propuestas de mejora formuladas en el informe de inspección del curso anterior.
5. Se realiza una valoración conjunta del nivel en que se encuentra en ese momento el desempeño de la Dirección respecto a cada uno de los 18 criterios.

En base a la información recogida en las actividades mencionadas, la recopilada en los dos cursos anteriores y la obtenida a partir de otras actividades que de manera habitual realiza el inspector/a de referencia en el centro, el equipo evaluador estará en situación de emitir un juicio sobre el nivel en que se encuentra la dirección respecto a cada uno de los 18 criterios, de forma cualitativa y con referencia a los 4 niveles de desarrollo.

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

El equipo evaluador 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.

Para el caso del director o directora la evaluación positiva requiere la superación de las cinco dimensiones de la evaluación, lo que se produce cuando se cumplen los siguientes requisitos: 1) alcanzar, como mínimo, el nivel 2 en todos y cada uno de los criterios señalados como prioritarios y 2) alcanzar el nivel 2 o evidenciar un progreso a lo largo del proceso de evaluación en el resto de los criterios.

En el caso de las jefaturas de estudios y secretario o secretaria la valoración del desempeño de sus funciones se hará al menos respecto a las funciones que se le asignan normativamente y a los criterios clave. En ambos casos se deberá alcanzar el nivel 2.

En el Decreto 204/2012, de 16 de octubre (BOPV, 26 de octubre de 2012), en el Decreto 262/2017, de 5 de diciembre (BOPV, de 13 de diciembre) y en las Resoluciones que se publican a la finalización de los periodos de mandato de las direcciones seleccionadas, se regula la consolidación de una parte del complemento retributivo específico del director o Directora que ha sido evaluado en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

De la misma forma que se establece para las Jefaturas de Estudios y Secretaría que los años ejercidos con evaluación positiva se les tendrán en cuenta como méritos en las diferentes convocatorias (traslados, comisiones de servicio...) a las que se presenten.

4.1. MATERIALES PARA EL PROCESO

Para el desarrollo del proceso de evaluación, la Inspección de Educación del País Vasco ha desarrollado la necesaria documentación de apoyo a los centros: Guías (Planificación estratégica, Proyecto de Dirección, Plan Anual de Centro y Memoria anuales, Memoria y actualización del Proyecto de Dirección), Descripción de niveles de logro de cada criterio en las diferentes dimensiones y fuentes de evidencia..., así como de apoyo a la propia Inspección: Guía para la evaluación de la función directiva, cuestionarios para el Órgano de Máxima Representación, Hoja para el seguimiento del desarrollo del Proyecto de Dirección en los diferentes Planes Anuales de Centro, plantillas para las autoevaluaciones de los diferentes cargos directivos evaluados, modelos de informes...

Dada la especificidad de los Centros Integrados de Formación Profesional del País Vasco, se ha procedido a una adaptación del proceso y de la documentación, respetando lo requerido en la normativa que regula dichos centros.

4.2. META-EVALUACIÓN

El proceso de metaevaluación que realiza la Inspección con el fin de valorar la eficacia de su intervención, se lleva a cabo mediante indicadores de logro, encuestas periódicas a las direcciones evaluadas y los informes respectivos, la valoración periódica de la propia Inspección, el análisis de muestras de los informes realizados por la propia Inspección, grupos de discusión y valoración con directores y directoras evaluados...

En este momento, año 2018, hay equipos directivos que han cumplido dos periodos de mandato, de 4 años cada uno, y que han sido nuevamente seleccionados para cumplir su tercer mandato. Esta situación nos presenta el reto de diseñar un nuevo periodo de evaluación dirigido a aquellas direcciones con las que hemos compartido proceso evaluativo durante 8 años consecutivos y a las que debemos seguir evaluando desde una perspectiva diferente a la que utilizamos en sus inicios.

5. PAPEL DE LA INSPECCIÓN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

A lo largo de estos años de trabajo los Inspectores e Inspectoras de Educación de la Comunidad Autónoma del País Vasco hemos recorrido un largo camino en la evaluación de la función directiva, durante el cual hemos ido adaptando los instrumentos y los procedimientos que se utilizan en la evaluación, para simplificarlos y aumentar su coherencia interna y su eficacia.

Las intervenciones que hemos desarrollado han estado orientadas a ayudar a los cargos directivos a mejorar en el desarrollo de sus funciones, contribuyendo así a la mejora del funcionamiento de los centros y al desarrollo máximo de las competencias de los alumnos y alumnas. Para ello hemos desempeñado funciones de acompañamiento y de seguimiento, hemos facilitado el contraste y la reflexión y hemos asesorado y emitido informes en los que se identificaban las fortalezas y las áreas de mejora detectadas en nuestra actuación y se hacían propuestas de mejora identificando aspectos prioritarios en los que se recomendaba incidir, todo ello siempre buscando el consenso con el equipo directivo evaluado. Desde nuestro punto de vista, la búsqueda del consenso es un elemento de primer orden de la evaluación.

Al final de cada periodo de evaluación (cuatro años) hemos emitido juicios sobre el mérito o valor del ejercicio de la función directiva desarrollada, en un informe final dirigido a cada uno de los miembros del equipo directivo evaluados, indicándoles expresamente la valoración final de superada o no superada la evaluación. Tras un periodo de alegaciones hemos enviado el informe con la valoración final al Delegado o Delegada Territorial de Educación.

A lo largo de este periodo de 4 años los Inspectores e Inspectoras hemos realizado, fundamentalmente, tres tipos de actuación:

1. Análisis documental, especialmente centrado en el Plan Anual y Memoria
2. Entrevistas con el equipo directivo.
3. Emisión de informes dirigidos al equipo directivo y a la Administración.

También, durante el tercer curso de cada periodo, hemos solicitado la opinión de los representantes de los distintos sectores del Órgano Máximo de Representación (Consejo Escolar), mediante la cumplimentación de un cuestionario

y, a cada uno de los cargos a evaluar, su autoevaluación a través del documento correspondiente.

Todos estos datos acumulados a lo largo de este tiempo han servido para extraer valoraciones sobre el trabajo realizado, emitir conclusiones en relación a la situación general de la función directiva evaluada y sobre su mejora a lo largo del proceso, así como respecto al propio proceso de evaluación, lo que nos ha permitido:

- La mejora del propio proceso de evaluación.
- Informar a la Administración Educativa sobre la situación del nivel de desarrollo de la función directiva en los centros evaluados.
- Aportar a los Centros de apoyo al profesorado (Berritzegunes) información y propuestas para la planificación de la formación destinada a las direcciones de los centros.

Esto es lo que hemos hecho los miembros de la Inspección de Educación del País Vasco. Pero es imposible transmitir la potencialidad de este proceso solamente describiendo las acciones realizadas, porque incluye mucho más que lo meramente descrito hasta ahora.

No nos podemos olvidar que nuestro proceso es, fundamentalmente, formativo; aunque al final del mismo haya que dar una valoración de apto o no apto al trabajo desarrollado. Y el hecho de que así sea exige dar importancia y valor a aspectos emocionales y humanos que en las guías y protocolos normalmente no se describen.

La gran inquietud que se palpa en la mayoría de nosotros y nosotras, más intensamente en sus inicios que ahora después de algunos años de experiencia, tiene que ver con la gran importancia que damos a nuestra actuación para que este proceso llegue a tener el verdadero valor que le hemos querido otorgar: ayudar a la mejora en el desempeño de las funciones directivas, como elemento importante en la consecución del éxito escolar del alumnado del País Vasco, que está escolarizado en los centros públicos. Y es que la forma, el cuidado y el respeto con que nos acerquemos a esas personas que forman los equipos directivos a evaluar, es fundamental para ello.

La inquietud también la asociamos a la propia complejidad de la evaluación. Todas las evaluaciones son complejas y ésta también: son muchos los factores que intervienen, muchos los peligros que la pueden convertir en un proceso estéril para los centros y para nosotros y nosotras, los evaluadores y evaluadoras. Asimismo la naturaleza y profundidad de los informes que elaboramos los hacen comprometidos, ya que en ellos pretendemos recoger aquellos aspectos esenciales para la mejora de la dirección que está siendo evaluada: la selección de las áreas de mejora propuestas, pero también el tono del informe, la necesidad de resaltar las fortalezas y las debilidades de la dirección, etc., son todos ellos elementos a los que es necesario dar forma cuando queremos que le lleguen al Jefe de Estudios, o a la directora.

Queremos, por tanto, subrayar la importancia que para nosotros y nosotras tienen las entrevistas que realizamos en este proceso, porque nos ofrecen la posibilidad de aportar una visión complementaria a la que pueda tener el centro en un marco cercano, amable y respetuoso donde se puede compartir, opinar, en definitiva, contribuir al proceso formativo que es el objetivo primordial de este proceso evaluador. Nuestras opiniones tienen un valor, pero también, y sin ninguna duda, las del equipo directivo, puesto que son los conocedores del día a día de su centro, de su comunidad educativa y del contexto en el que desarrollan su labor. Por eso, deben ser escuchados y valorados al mismo nivel que pretendemos ser oídos y valorados nosotros y nosotras cuando les transmitimos nuestras opiniones y propuestas; deben ser tenidos claramente en cuenta cuando vamos a definir y concretar las áreas de mejora de cada curso y consensuar con ellos los compromisos a los que llegamos.

Creemos que desde ese punto de respeto y valoración mutua al trabajo que cada parte realiza en este proceso, es desde donde se puede empezar y llevar a buen término una labor formativa, que de ser así desarrollada, seguro que lleva a una valoración cuantitativa final de apto.

Por otro lado, no podemos obviar que el proceso de evaluación de las direcciones nos aporta, a la Inspección educativa, un conocimiento profundo del centro y la posibilidad de crear vínculos mutuos de confianza que generan relaciones interpersonales facilitadoras de avances y de adhesiones a propuestas que se les

puede hacer desde la Administración educativa, así como una visión diferente de la propia Inspección educativa.

Otra parte importante de nuestro quehacer es la de reflexionar sobre nuestro trabajo, formas de intervención, informes que emitimos... con la finalidad de establecer mejoras en el proceso de evaluación. Y esto no es fácil puesto que entre los inspectores e inspectoras existen diferencias de criterios y enfoques que requieren de un profundo y constante trabajo de reflexión y unificación, para así poder actuar como Servicio de Inspección. En este sentido, realizamos una sesión de trabajo para analizar los informes que emitimos y enviamos a los equipos directivos al finalizar el primer año de evaluación y vimos, claramente, las diferencias de enfoque, profundización, concreción... que había entre ellos, lo cual nos llevó a redactar unas conclusiones que se devolvieron a la plantilla de Inspección con la finalidad de ir unificando cada vez más esos aspectos tan importantes a la hora de evaluar.

Así mismo, todo ese trabajo nos sirvió para ser conscientes de la necesidad de formación que tenemos, en cuanto a evaluación, comunicación, estrategias y herramientas para las relaciones con las personas..., así como de la problemática y complejidad que supondrá la generalización del proceso, con este modelo de evaluación, y la incidencia en la carga de trabajo de la Inspección educativa.

6. VALORACIÓN DE LOS DIRECTORES Y DIRECTORAS EVALUADOS

La valoración de las direcciones evaluadas se recoge, mediante encuesta realizada al finalizar sus periodos de 4 años de mandato, en la Inspección de Educación y se analiza y se devuelve a los interesados (direcciones e inspectores e inspectoras) el resultado.

Sin embargo, a modo de ejemplo para ilustrar la valoración que las direcciones evaluadas hacen del proceso, en toda su extensión, no se me ocurre mejor manera que transcribir, con su permiso, algunos fragmentos de la reflexión que un director hizo al finalizar su primer periodo de mandato:

“... estaba a punto de concluir. Iba a ser evaluado y además la Inspección Educativa lo iba a hacer con un documento de referencia que hablaba de dimensiones, de criterios, de niveles... Vaya, que visto así, ¡daba un poco de vértigo!

Sabía de antemano que la presentación de un proyecto de dirección conllevaba la evaluación de la misma, por lo que no había nada que objetar, pero ciertamente sí que resultaba novedoso el hecho de hacerlo. Desde hace tiempo, soy de la opinión de que la evaluación debe de traspasar la frontera de la evaluación del alumno/a únicamente para pasar a ser un elemento consustancial a la propia práctica y mejora docente. Todo el sistema educativo y por supuesto los que interactuamos en él debemos tener en cuenta que cuanto mejores profesores/as, directores/as, docentes todos/as seamos, mejor será el servicio que ofrezcamos y mejor será el sistema que defendemos, en mi caso el Sistema Público Vasco.

Vamos, que todo esto está bien pero cuando llega el momento de ser evaluado es cuando las preguntas se te agolpan unas encima de otras: ¿Lo estaré haciendo bien?, ¿qué me preguntará?, esto de las dimensiones no termino de entenderlo muy bien, ¿seré un buen líder pedagógico?,...

...Y eso es lo que me dispuse a hacer. Con honestidad, con humildad y con unas ganas tremendas de aprender. Con muchísimas ganas de que personas ajenas al centro me ofrecieran una visión que complementara la mía; alguien que me hiciera de “espejo”, pero no para escuchar aquello que me gustaría escuchar, sino para escuchar aquello que me “ayudara a crecer” profesionalmente y con ello reverter ese conocimiento en la mejora de nuestro centro.

... Cuánto se agradece una visita “empática” cuando de mejorar se trata. Cuánto se agradece una visita cuando al visitado, lejos de la mirada inquisitoria, se le ofrece la posibilidad de un diálogo sosegado y sincero. Cuánto se agradece una visita cuando los visitantes son tan conscientes como uno mismo de que lo que vaya a salir de esta charla es tan importante para nuestro sistema público que todos, cada uno desde su función y rol, damos lo mejor de nosotros, sabedores de que nuestro esfuerzo vale la pena.

A mí me fue bien. A otros de mis compañeros/as no tanto porque posiblemente la actitud de la interlocución no fue la deseada o por lo menos, no en ese momento. Un inspector/a no deja de serlo o no lo es menos cuando se acerca de manera amigable y colaborador/a a un director/a. Es justo eso, necesitamos a la inspección pero para ayudarnos a mejorar, no para hacernos sólo un ejercicio de sabiduría jurídica aderezado con una falta de visión que obvia la realidad en la que todos nos movemos, esto es, que todos somos necesarios en la mejora del sistema público vasco y que hasta podemos ser amigos, ya que esto también hará que nos acerquemos a la solución de los problemas con una actitud más proactiva.

...Tal vez lo mejor de la evaluación sean las preguntas, estas que yo me hice y que cada día me hago. Preguntas que encuentran sus respuestas en el honesto quehacer diario, en el complicado quehacer diario, en el enriquecedor quehacer diario, en la interacción empática diaria, en el día a día. Ese día a día en el que la labor docente y también la labor directiva adquiere toda su dimensión, ese día a día que deberemos aprender a evaluar de manera adecuada, sin perder nunca de vista estos tres grandes pilares: empatía para con el evaluado/a, herramientas adecuadas y si es posible consensuadas con la Comunidad Educativa para la evaluación y finalmente la conciencia de pertenencia e identidad para con un sistema que compartimos y que todos/as deseamos mejorar: el Sistema Público Vasco.”

7. 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, cada vez mayor, de direcciones que deben ser evaluadas ha supuesto un aumento de la carga de trabajo de la inspección, y tampoco que aún existe algo más de 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 y en los que ya tienen direcciones seleccionadas trabajar con ellas de forma que sus planteamientos incluyan la posibilidad de continuar en periodos de mandato sucesivos.

Desde la Inspección educativa creemos que este proceso es generador de estabilidad e influye decisivamente en la mejora del centro y del sistema, y sobre todo en el éxito escolar del alumnado.

Una dirección en sus primeros 4 años de mandato inicia su proceso de formación y desarrollo, el cual se consolida en el siguiente mandato (8 años), inicia avances significativos en un tercer mandato (12 años) y podríamos considerar una dirección que ejerce con profesionalidad evidente al finalizar el cuarto mandato (16 años).

Pero este modelo supone que la carga de trabajo de la Inspección de Educación del País Vasco aumentaría de forma muy considerable y que, por tanto, será precisa una revisión constante del diseño del proceso, si queremos que no pierda la gran potencialidad que creemos que tiene.

Financiación.

Ninguna

Conflicto de Intereses

Es el desarrollo de la comunicación presentada en el XV Congreso de Inspección Educativa celebrado en Bilbao, en octubre de 2018.

Referencias bibliográficas

- Ainscow, M. y Booth, T. (2015). *Guía para la Educación Inclusiva. Desarrollando el aprendizaje y la participación en los centros escolares*. EOI/FUHEM 2015.
- Barber, M Moursed, M. (2007): *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. McKinsey&Company.
- 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 (España).
- Bolivar, A. (2011) Aprender a liderar. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *EDUCAR*, 47(2), 2011, pp.253-275. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Campo, A. (2004). *Se busca director-a*. Vitoria-Gasteiz (España). Servicio Central de publicaciones del Gobierno Vasco.
- Consejo Escolar de Euskadi, (2000). *Estudio sobre la dirección en los centros públicos de la CAPV*. Vitoria-Gasteiz (España). HiriaLiburuak.
- Consejo Escolar de Euskadi (2010). *Nuevo estudio sobre la dirección en los centros públicos de Euskadi*. Vitoria-Gasteiz (España). 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 (España).
- Gobierno Vasco (2011). *Evaluación de la función directiva. Valoración de las dimensiones y criterios*. Inspección de Educación (revisado 12 de septiembre de 2017).
- Gobierno Vasco (2016). *HEZIBERRI 2020: Plan de mejora del sistema educativo de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Vitoria-Gasteiz (España)
- Leithwood, K., et al. (2006). *Successful School Leadership: Wat It Is and How It Influences Pupil Learning*. London: DfES. ResearchReport 800.

Murillo, F.J. y otros (2010). Marco normativo de la evaluación del desempeño de la función directiva escolar en España. *Avances en Supervisión Educativa* (12), 2010.

OCDE (2008). *Improving School Leadership. Volumen 2: Case Studies on System Leadership*. OCDE

Pont B. y otros. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen I, política y práctica*. OCDE. 2009. <https://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>

REFERENCIAS NORMATIVAS

LEY 1/1993, de 19 de febrero, de la Escuela pública Vasca. (BOE, 10 de febrero de 2012)

LEY 3/2008, de 13 de junio, de segunda modificación de la Ley de la Escuela Pública Vasca. (BOPV, 23 de junio de 2008)

DECRETO 22/2009, de 3 de febrero, sobre el procedimiento de selección del Director o Directora y el nombramiento y el cese de los otros órganos unipersonales de gobierno de los centros docentes no universitarios de la comunidad Autónoma del País Vasco, dependientes del Departamento de educación, Universidades e Investigación. (BOPV, 18 de febrero de 2008)

DECRETO 61/2012, de 8 de mayo, de modificación del Decreto sobre el procedimiento de selección del Director o Directora y el nombramiento y el cese de los otros órganos unipersonales de gobierno de los centros docentes no universitarios de la comunidad Autónoma del País Vasco, dependientes del Departamento de educación, Universidades e Investigación. (BOPV, 30 de mayo de 2012)

DECRETO 204/2012, de 16 de octubre, de consolidación de una parte del complemento retributivo específico de Director o Directora de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma del País Vasco. (BOPV; 26 de octubre de 2012)

DECRETO 46/2014, de 1 de abril, *de regulación de los Centros Integrados de Formación Profesional en la Comunidad Autónoma del País Vasco. (BOPV, 7 de abril de 2014)*

DECRETO 262/2017, de 5 de diciembre, *de tercera modificación del Decreto sobre el procedimiento de selección del Director o Directora y el nombramiento y el cese de los otros órganos unipersonales de gobierno de los centros docentes no universitarios de la comunidad Autónoma del País Vasco, dependientes del Departamento de educación, Universidades e Investigación y de modificación del Decreto de consolidación de una parte del complemento retributivo específico de director o directora de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma del País Vasco. (BOPV, 13 de diciembre de 2017)*

ORDEN de 5 de febrero de 2009, *del Consejero de Educación, Universidades e Investigación, por la que se convoca concurso de méritos para la selección de los Directores o Directoras de los centros docentes no universitarios dependientes del Departamento de Educación, Universidades e Investigación en los que el cargo vaya a quedar vacante el 30 de junio de 2009. (BOPV; 19 de febrero de 2009)*

ORDEN de 27 de noviembre de 2009, *de la Consejera de Educación, Universidades e Investigación, por la que se convoca concurso de méritos para la selección de los Directores o Directoras de los centros docentes no universitarios dependientes del Departamento de Educación, Universidades e Investigación en los que el cargo vaya a quedar vacante el 30 de junio de 2010. (BOPV; 28 de diciembre de 2009)*

ORDEN de 25 de mayo de 2012, *de la Consejera de Educación, Universidades e Investigación, sobre el proceso de evaluación de los directores y directoras de los centros docentes no universitarios dependientes del Departamento de Educación, Universidades e Investigación, nombrados por un periodo de cuatro años en aplicación del procedimiento establecido en el Decreto 22/2009, de 3 de febrero. (BOPV; 15 de junio de 2012)*

ORDEN de 26 de noviembre de 2012, de la Consejera de Educación, Universidades e Investigación, por la que se convoca concurso de méritos para la selección de los Directores o Directoras de los centros docentes no universitarios dependientes del Departamento de Educación, Universidades e Investigación en los que el cargo vaya a quedar vacante el 30 de junio de 2013. (BOPV; 14 de diciembre de 2012)

ORDEN de 8 de abril de 2013, de la consejera de Educación, Política Lingüística y Cultura, sobre el proceso de evaluación de los jefes y jefas de estudios y secretarios y secretarias de los centros docentes públicos no universitarios dependientes del Departamento del Gobierno Vasco competente en materia de educación, nombrados por un periodo de cuatro años en aplicación del procedimiento establecido en el Decreto 22/2009, de 3 de febrero. (BOPV; 7 de mayo de 2013)

RESOLUCIÓN de enero de 2014, del Director de Gestión de Personal, por la que se convoca el procedimiento para la consolidación de una parte del complemento retributivo específico correspondiente al ejercicio del cargo de director o directora de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma del País Vasco, por parte de las personas que hayan desempeñado dicho cargo como consecuencia de lo establecido en el Decreto 22/2009, de 3 de febrero. (BOPV, 7 de febrero de 2014)

RESOLUCIÓN de 6 de noviembre de 2017, del Director de Gestión de Personal, por la que se convoca el procedimiento para la consolidación de una parte del complemento retributivo específico correspondiente al ejercicio del cargo de director o directora de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma del País Vasco, por parte de las personas que hayan desempeñado dicho cargo como consecuencia de lo establecido en el Decreto 22/2009, de 3 de febrero. (BOPV, 16-11-2017)

ORDEN de 10 de enero de 2018, por la que se convoca concurso de méritos para la selección de los directores o directoras de los centros docentes no universitarios dependientes del Departamento de Educación en los que el cargo vaya a quedar vacante el 30 de junio de 2018 (BOPV, 12-01-2018)