

# **Evaluación de la función directiva y su proyección en la evaluación del centro. Modelo de la Comunidad de Madrid**

/

# **Evaluation of the management function and its projection in the evaluation of the center. Model of the Community of Madrid**

**Ana María Barbero Alcalde**

Inspectora de Educación. Inspección Educativa de Madrid

**Tomás Secadura Navarro**

Inspector de Educación jubilado. Madrid

**DOI:**

<https://doi.org/10.23824/ase.v0i40.817>

## **Resumen**

El artículo presenta el *modelo* de evaluación de la *función directiva* en los centros públicos educativos no universitarios que actualmente se está llevando a cabo en la Comunidad de Madrid. La principal característica de este procedimiento evaluador es ser un referente *matriz* del vigente Plan General Plurianual de Actuación (2021-2025) de la Inspección Educativa. Además, es un modelo que se plantea para contribuir tanto a la valoración del ejercicio profesional y mandato de los directores y directoras, como a la evaluación global e integral del Centro y a la mejora del sistema educativo madrileño en su conjunto. Como método de trabajo, se ha estudiado la estructura del tipo de evaluación y el protocolo técnico aplicado (principios, finalidad, instrumentos, fases, agentes y criterios de evaluación), junto con el análisis de los

resultados obtenidos. Finalmente, se reconoce la solidez de este modelo de evaluación de la *función directiva*, pero también se aportan matices y propuestas de mejora ante las dificultades y debilidades encontradas.

**Palabras clave:** evaluación de la función directiva; evaluación de centros educativos; inspección educativa de la Comunidad de Madrid.

### **Abstract**

The article presents the evaluation model for the management function in non-university public educational centers that is currently being carried out in the Community of Madrid. The main characteristic of this evaluation procedure is to be a matrix reference of the current General Multiannual Action Plan (2021-2025) for the Educational Inspection. Furthermore, it is a model proposed to contribute both to the assessment of the professional practice and the mandate of directors, as well as to the global and comprehensive evaluation of the educational center, and to the improvement of the Community of Madrid educational system as a whole. As a working method, the structure of the type of evaluation and the technical protocol applied (principles, purpose, tools, phases, agents and evaluation criteria) have been studied, together with the analysis of the results obtained. Finally, the robustness of this evaluation model for the management function is acknowledged, but nuances and proposals for improvement are also provided in view of the difficulties and weaknesses found.

**Keywords:** evaluation of the management function; evaluation of educational centers; educational inspection of the Community of Madrid.

## Introducción

La Comunidad de Madrid, desde que recibió las transferencias en materia de educación no universitaria, a partir del uno de julio de 1999 (Real Decreto 926/1999, de 28 de mayo), ha venido organizando la Inspección Educativa con planes generales *anuales*. Hasta el año 2019, en el que se aprueba el Decreto 61/2019, de 9 de julio, del Consejo de Gobierno, por el que se regula la organización estructura y funcionamiento de la Inspección Educativa en la Comunidad de Madrid, no se ha establecido, con suficiente rango normativo, que la actuación de los Inspectores de Educación debe acomodarse al *principio de planificación* (Art. 5.4) y que la organización de la Inspección se basará en el desarrollo de planes generales *plurianuales* de actuación (Art. 7.2). Criterio normativo aplicado posteriormente por la Orden 732/2021, de 24 de marzo, en la que se reglamenta la relevancia de estos planes de *medio plazo*, con una temporalización, con carácter general, de cuatro años, justificados en que la incidencia real y la repercusión de las actuaciones de la Inspección en los centros exigen que la planificación de las actuaciones inspectoras tenga una temporalización de varios cursos escolares, permitiendo así también un mejor encuentro entre los objetivos de la política educativa de la Consejería de Educación y las demandas y necesidades de los centros y servicios educativos (Art. 24). En ese mismo año de 2021, como cambio histórico, se aprueba el *primer Plan General Plurianual* de Actuación de la Inspección Educativa, mediante la Resolución de 17 de agosto (BOCM del 26), con un periodo de vigencia de cuatro cursos escolares (2021-2025).

Durante todo este tiempo y despliegue de planes de actuación, incluido el citado y vigente Plan General Plurianual, la Inspección Educativa no ha planificado ni abordado procesos *singulares* o estrictos de *evaluación de centros*; aunque sí, obviamente, se han llevado a cabo múltiples y consistentes actuaciones (específicas, de atención preferente o habituales de mayor relevancia), centradas en aspectos, dimensiones o ámbitos *concretos* de supervisión o de evaluación (función docente; función directiva; organización de las enseñanzas; gestión administrativa y académica; planes de mejora; resultados escolares...), que tanto de forma manifiesta

como, en su caso, indirecta, han tenido incidencia en los correspondientes centros, entendidos desde su organización como un todo.

El presente número monográfico, de la Revista Avances en Supervisión Educativa, se destina a la revisión y análisis de los *planes de evaluación de centros* que se practican en las diferentes Comunidades Autónomas de España. En el caso de la Comunidad de Madrid, como ya hemos reseñado, no se han acometido tales planes *especiales*. Sin embargo, nos ha parecido interesante, como aporte teórico y normativo, el presentar el modelo de evaluación de la *función directiva* que actualmente se tiene programado en esta Comunidad, según el activo Plan General Plurianual de Actuación 2021-2025. Es este plan el que motiva el trabajo que exponemos, en la medida que nos interesa acentuar la fuerza técnica, estratégica y metodológica que incorpora para el quehacer profesional de la Inspección, tanto desde el espacio de la evaluación de directores y directoras de los centros públicos, como desde la repercusión que esta proyecta en los correspondientes centros:

- Se programan cuatro actuaciones concebidas como “*Habituales de Mayor Relevancia*” (HMR; convivencia, atención a la diversidad, funcionamiento del centro y evaluación de la función directiva), que más adelante abordaremos y que son aquellas que, por su incidencia en los centros docentes, exigen una diferenciada consideración dentro de los planes generales de actuación. Se llevarán a cabo con procedimientos e instrumentos homogéneos y comunes, facilitados por la Subdirección General de Inspección Educativa (SGIE, órgano directivo).
- Lo novedoso y robusto es que se configura y planifica la *evaluación de la función directiva*, a aplicar en los centros públicos e identificada como actuación cuarta (HMR4), por medio del diseño de un original modelo de evaluación de directores, que permite articular, en su taxativo contexto, el proceso y ejecución de las tres restantes HMR; de manera que, además de sistematizar la evaluación de desempeño de los directores en la finalización de sus mandatos, que se utiliza para motivar la decisión de la Administración educativa en cuanto a la renovación de los nombramientos del cargo de director y, en su caso, consolidación del complemento económico específico, especialmente se dispone y constituye como una actividad

*sostén o matriz* para modular buena parte de la planificación y la acción inspectora, en el plazo medio de cuatro años.

- Conjuntamente, el Plan General Plurianual presenta este modelo de evaluación de la función directiva con otra característica que apreciamos sólida, porque se concibe con la finalidad de que los resultados, a través de los informes dirigidos a los directores evaluados, tengan ascendencia e impulso en el diagnóstico y planteamiento de necesidades de mejora del propio centro en su globalidad.
- Subrayamos la potencialidad y particularidad vertebradora que establece el Plan General Plurianual, donde todas las actuaciones HMR deben ultimarse con *informes sistémicos* que elaboren propuestas de mejora para los centros y con recomendaciones para la Administración educativa.

Por otro lado, no abordamos la intervención que anualmente viene realizando la Inspección Educativa en el seguimiento ordinario de los directores y directoras de los centros públicos, en cuanto a la valoración de la función directiva, favorable o desfavorable, destinada a hacer efectiva la *consolidación de una parte del complemento económico específico*. La actuación está regulada en la Orden 1196/2001, de 29 de marzo, del Consejero de Educación, normativa pendiente de revisión y actualización. Como tampoco entramos en el proceso específico de *renovación de directores* y su método normativo, ya que estos procesos de renovación y de evaluación final de la función directiva, si bien están correlacionados, actualmente son independientes en la Comunidad de Madrid.

En definitiva, en los epígrafes que siguen nos aproximaremos a contenidos relacionados con la acción inspectora articulada desde la evaluación de la función directiva, trataremos el enfoque sistémico de la planificación normativa de la Inspección Educativa de la Comunidad de Madrid, presentaremos la estructura y procedimiento de dicha evaluación y expondremos el impacto de sus resultados en los propios centros.

## **1. Referente normativo**

Comenzamos con unas consideraciones legislativas que apreciamos imprescindibles. La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), modificada por la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre (LOMLOE), reconoce la *función directiva* como uno de los factores que favorecen la calidad de la enseñanza, razón por la que los poderes públicos deben prestarle una atención prioritaria (Art. 2.2) y dentro del Título V (participación, autonomía y gobierno de los centros) dedica el capítulo IV a la Dirección de los centros públicos. Detallamos el articulado que nos interesa en cuanto a la evaluación de la función directiva, sus agentes y el reconocimiento de esta función:

- La evaluación positiva de los directores es un requisito que exigirá para poder formar parte de las *comisiones de selección* de directores (Art. 135.3).
- El nombramiento de los directores o directoras podrá *renovarse*, por periodos de igual duración, previa *evaluación positiva* del trabajo desarrollado al final de los mismos, oído el Consejo Escolar. Los criterios y procedimientos de esta evaluación serán públicos (Art. 136.2).
- El cargo de director será especialmente valorado a los efectos de la provisión de puestos de trabajo en la función pública docente (Art. 139.2).
- Los directores serán evaluados al final de su mandato y aquellos que obtengan evaluación positiva obtendrán un reconocimiento personal y profesional en los términos que establezcan las Administraciones educativas (Art. 139.3).
- Los directores de los centros públicos que hayan ejercido su cargo con *valoración positiva* durante el periodo de tiempo que cada Administración educativa determine, mantendrán, mientras permanezcan en situación de activo, la percepción de una parte del *complemento retributivo* correspondiente en la proporción, condiciones y requisitos que determinen las Administraciones educativas (Art. 139.4).
- La función directiva es un ámbito específico para ser evaluado (Art. 141).
- Con el fin de mejorar el funcionamiento de los centros educativos, las Administraciones educativas, en el ámbito de sus competencias, podrán elaborar *planes para la valoración de la función directiva*, cuya evaluación será realizada

por el cuerpo de inspectores de educación y formará parte de sus competencias (Art. 146, es de carácter no básico).

- La Inspección Educativa tiene, entre otras, las funciones de supervisar, evaluar y controlar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos, así como los proyectos y programas que desarrollen, con respeto al marco de autonomía que esta Ley ampara; conjuntamente con la función de supervisar la práctica docente, la *función directiva* y colaborar en su mejora continua (Art. 151).

En este apartado normativo, como estudio de antecedentes y análisis histórico, orientamos al lector interesado a la consulta del trabajo de Frías del Val (2013), sobre la dirección escolar en el ordenamiento jurídico español.

En la Comunidad de Madrid, el principal referente normativo es el Decreto 63/2004, de 15 de abril, por el que se aprueba el procedimiento para la selección, nombramiento y cese de directores de centros públicos en los que se impartan enseñanzas escolares (pendiente de actualización), que establece en su artículo 16 que el ejercicio del cargo de director será especialmente *valorado* a los efectos de la provisión de puestos de trabajo en la función pública docente, así como para otros fines de carácter profesional dentro del ámbito docente.

Posteriormente, las Resoluciones de 26 de julio de 2010 (BOCM de 19 de agosto) y de 29 de agosto de 2011 (BOCM de 15 de septiembre) de la Viceconsejería de Organización Educativa, por las que se aprobaron los Planes Generales de Actuación de la Inspección Educativa para los cursos 2010-2011 y 2011-2012, respectivamente, comprendieron actuaciones de evaluación de la función directiva y evaluación de buenas prácticas de los equipos directivos de los centros públicos; con los objetivos singulares de definir las competencias para ser directores o miembros del equipo directivo, así como elaborar, al final del proceso, una *guía de buenas prácticas* de los directores, con objeto de generalizarlas a otros equipos directivos. Esta experiencia se cerró con una propuesta de recomendaciones y de documentos e instrumentos de evaluación, que han orientado en gran medida el futuro de la evaluación directiva en la Comunidad de Madrid.

Más tarde, con el Plan General de Actuación del curso 2018-2019, implantado por Resolución de 28 de septiembre de 2018 (BOCM de 11 de octubre), de la Viceconsejería de Organización Educativa, se inicia el *precedente sustancial* de la ahora vigente evaluación de la función directiva. En este plan general, a pesar de ser anual, se recoge la previsión de un Plan *cuatrienal* de evaluación de directores, cuyo diseño, implementación y evaluación serían llevados a cabo en los siguientes cuatro cursos escolares. Se programó inicialmente como una *actuación de atención preferente*. El modelo de evaluación fue la combinación de procesos de evaluación *interna*, validados por una evaluación *externa* de la Inspección Educativa. A lo largo de su planificación, serían evaluados cada curso escolar aquellos directores que estuvieran en el tercer curso de su primer o segundo mandato en la dirección de un centro. La pandemia de la Covid-19 hizo que este procedimiento evaluador no se pudiera ultimar de forma completa en el curso 2019-2020, aplicándose después (curso 2020-2021) con algunos ajustes (protocolos que se han ido mejorando a partir del análisis y valoración efectuados por los inspectores y directores participantes). También, se cambió la tipología de la actuación que pasó a ser *habitual de mayor relevancia*. A partir del curso 2021-2022 comienza el modelo de evaluación que en este artículo desarrollaremos.

Por último, la norma vigente y que, según hemos expuesto, da pie a este trabajo, es el Plan General *Plurianual* de Actuación de la Inspección Educativa, aprobado por la citada Resolución de 17 de agosto de 2021, el cual se está llevando a cabo con los correspondientes planes anuales de actuación. El que será objeto de nuestro central análisis es el plan para el curso 2023-2024, según Resolución de la Viceconsejería de Organización Educativa de 2 de agosto de 2023.

## **2. Valoraciones teóricas previas**

El escenario de la *evaluación de la función directiva* en España se ajusta a las distintas opciones que de forma aislada y singular planifican las Comunidades Autónomas, esto hace que sea dispar, sin uniformidad de criterios, sin homogeneidad en el rango de las normas que lo instituye y sin conformidad en una fundamentación teórica. Debemos reconocer que hay desarrollo de experiencias valiosas, ejemplo



paradigmático es el País Vasco (Álvarez-Álvarez y Fernández, 2022; EOSLATP, 2017), pero en el conjunto del Estado español con un tratamiento insuficiente. Según Murillo y Hernández (2015, p. 6), que han investigado este campo en el marco normativo español, concluyen que hay una gran variedad de planteamientos y enfoques en la propuesta de evaluación de las diversas Administraciones educativas; aunque, a pesar de ello, al seguir el marco regulatorio de la Ley Orgánica de Educación (LOE), la práctica totalidad de las evaluaciones son de desempeño de la función directiva (carácter sumativo) y cuya repercusión es la asignación de complementos salariales y, en algunos casos, la renovación en el cargo. Igualmente, Álvarez-Álvarez y Fernández (2020, p. 266), en su investigación de normativa española y con una muestra de directores de centros de educación secundaria de toda España, concluyen que, pese a que la regulación autonómica ha agravado las diferencias entre Comunidades Autónomas y hay una pluralidad de modelos vigentes en la actualidad, el enfoque predominante de evaluación de directivos hoy es superficial e irrelevante. Viene a suceder con este tipo de evaluación *específica*, lo que en términos generales también acontece a la *evaluación de centros*. Según Tiana (2018, p. 33), la política de evaluación en España, en las últimas tres décadas, se ha caracterizado por los avances y retrocesos, los cambios de orientación, la falta de coherencia entre las intenciones y la práctica y la diversidad de las acciones desarrolladas.

El modelo de evaluación de la función directiva implementado en la Comunidad de Madrid es un *modelo normativo*, centrado esencialmente “*en lo que debe hacerse*”, según el marco legal. Ahora bien, conjuntamente se concibe una dirección de los centros docentes públicos donde también importa el “*cómo hacer*” y “*qué hay que conseguir*”. Por ello, conviene retomar algunos fundamentos orientadores de marco teórico.

Por lo general, es reconocido en las investigaciones educativas, verificadas por la experiencia en el medio escolar (en nuestro caso español), que la dirección de los centros, el liderazgo educativo y la evaluación de la función directiva, son factores clave de la calidad educativa y del éxito académico (enseñanza, aprendizaje y resultados). Así como, se entiende esa evaluación como un instrumento sólido y

oportuno para la mejora de la propia función y, por consiguiente, de la organización y funcionamiento de los centros. Es decir, la evaluación de los directores y directoras se considera como punto de partida y herramienta idónea para identificar las fortalezas y debilidades de las organizaciones educativas, cuyo análisis y valoración son un requisito imprescindible de los cambios dirigidos a la mejora y el avance de los centros (Álvarez-Álvarez y Fernández, 2022; Bolívar, 2015; Delgado, et al., 2013, p. 7; Morales, et al., 2023, p. 3; Ruiz, 2015).

Álvarez-Álvarez y Fernández (2020, pp. 252-253), por un lado, apuntan que las dos razones que más hacen avanzar la mejora escolar son, en primer lugar, contar con un profesorado comprometido con el aprendizaje de los estudiantes y, en segundo lugar, tener una dirección escolar *comprometida* con la mejora del centro. Por otra parte, estas autoras argumentan que es clave en la *profesionalización* de la dirección de centros educativos en España el establecimiento de *sistemas* de evaluación de la función directiva. Según Bolívar (2015, p. 17), el liderazgo pedagógico ha venido a ser expresión, durante décadas, del modelo añorado en una buena dirección escolar, llegando a constituirse en muchos países en un eslogan que expresa las demandas de una dirección que, no limitada a la gestión, se centra en mejorar la educación ofrecida por la escuela. El modo como se ejerce la dirección influye en todo lo que pasa en la escuela.

Por otro lado, desde el examen de la intervención de la Inspección Educativa, Secadura (2011, 2012 y 2014) en varios trabajos de investigación ha analizado un repertorio de variables que justificaban un cambio de modelo en la Inspección; entre ellas estaba y está la creciente *autonomía de los centros* y, en su entorno, *el reconocimiento y potenciamiento del rol de los directores*, que obliga a revisar tanto la concepción de la evaluación y sus ámbitos, como el modelo de intervención de la Inspección, con una supervisión (evaluación) periódica, a medio plazo, con procesos estadísticos válidos para el análisis de rendición de cuentas y la extrapolación de datos y propuestas, tanto de ámbito general (sistema), como de dominio particular (centros implicados y planes). En esta línea, Bolívar (2013 y 2019) vincula altamente la *autonomía* al *liderazgo pedagógico* (directores), y ambos factores se subordinan a una responsabilidad por los *resultados*, por la mejora de los aprendizajes, en un

compromiso por incrementar el *éxito educativo*. La autonomía constituye una cuestión controvertida que afecta al funcionamiento de los sistemas educativos en un mundo globalizado, pero que es necesario plantear (Cuadrado, 2019). Igualmente, Castán (2021) promueve que la mayor autonomía de los centros educativos debe ir acompañada de una mejora en la *supervisión* por parte de las autoridades educativas y, por eso, la autonomía, para ser un factor de calidad, debe unirse, al menos, a dos elementos sustanciales: profesores cualificados y directores que ejerzan un auténtico liderazgo. Misma dirección tomada por el Consejo de la Unión Europea (2022), que ha acordado unas recomendaciones a fin de promover el éxito del alumnado, con medidas de prevención y de intervención, donde destaca que han demostrado ser especialmente eficaces los "enfoques escolares integrales", en los que la participación y la *autonomía* son ejes y donde es aventajado el permitir un nivel suficiente de *autonomía* para la toma de decisiones por parte de los directores de centros educativos y los consejos de dirección, en el entorno de una sólida *rendición de cuentas*.

Desde un ámbito propio, condiciona el proceso evaluador la privativa percepción que tienen los directores de su perfil profesional. El estudio TALIS (*Teaching and Learning Internacional Survey*), en los Informes españoles de 2014 y 2019 que la OCDE ha desarrollado, examina aspectos importantes de la enseñanza y el aprendizaje. De sus conclusiones destacamos que los directores de los centros españoles creen no disponer de los adecuados recursos materiales y humanos, manifiestan que no reciben el suficiente apoyo de las Administraciones educativas y que el liderazgo de los directores, tanto pedagógico como administrativo, es débil. Según TALIS (2019), el liderazgo tiene tres dimensiones: liderazgo *pedagógico*, cuya meta sea la mejora de la calidad de la educación y aprendizaje del alumnado, gestionar programas educativos, obtener recursos y promocionar el desarrollo profesional de los docentes; un liderazgo *distribuido* que permita el reparto de responsabilidades entre los profesionales, que colaboren entre sí, con las familias y el alumnado para mejorar la calidad y equidad del proceso de enseñanza-aprendizaje; un liderazgo *inclusivo* que desarrolle prácticas que promuevan el interés y el trabajo por el bien común, la equidad, la participación, el respeto y la justicia.

En su diseño teórico, el modelo de evaluación de la función directiva de la Comunidad de Madrid es una evaluación *focalizada* que ha procurado respetar ese planteamiento de acomodación a la autonomía de los centros y su relación con la capacidad de liderazgo de los directores. Modelo que, desde la responsabilidad de los agentes, combina las evaluaciones interna y externa, efectuadas en distintas fases, y que desde la configuración del proceso tiene dos tipos, anual y final (Morales, et al., 2023); con un procedimiento que posibilita que las dos clases de evaluación se retroalimentan desde una perspectiva *integrada* sin perder la globalidad del centro (Estefanía, 2023, p. 13; Pallarés y Buch, 2007, p. 17). Esto es fundamental para evitar que la intervención evaluadora sea un elemento aislado sin contextualización (Nieves, et al., 2023, p. 6), y donde la evaluación externa hace función de “casi auditoria” (Delgado, et al., 2013).

Otras características técnicas de este modelo son que responde a las finalidades y condiciones de la evaluación educativa que señalan Pallarés y Buch (2007, p. 6): sobre la finalidad, la mejora y la rendición de cuentas; y sobre las condiciones, el enfoque participativo y democrático, por la intervención de la comunidad educativa y por un propósito ético, transparente y creíble. El modelo tiene, por otra parte, naturaleza *formativa*, a lo largo de su implementación (informes anuales) y se cierra de forma *sumativa* con los informes finales (provisional y definitivo) que se ultiman al final del mandato del director o directora evaluado (Morales, et al., 2023). Adiciona rasgos y propuestas de lo experimentado en anteriores procesos de evaluación de la Comunidad de Madrid, a destacar: publicidad y transparencia, evaluación cíclica, instrumentación metódica y sistematizada, homogeneidad, intervención transversal y colegiada de la Inspección, contextualización en la realidad del centro. De igual forma, tiene en cuenta tanto los procesos como los resultados, con análisis global de estos (Delgado, et al., 2013).

Finalmente, debemos destacar la característica de este modelo de evaluación de la función directiva que también previene, a través de los *informes globales finales* (consecuencia de la ejecución de la correspondiente HMR), un enfoque y proyección para la mejora del sistema educativo (Morales, et al., 2023). Desde un discurso teórico, apreciamos que la acción inspectora, por el hecho de que su campo de operaciones

sean los centros, no debe estar acotada a las circunstancias particulares de los mismos, sino que puede y debe trascender con posición sistémica. Efectivamente, el centro sigue siendo núcleo de acción, pero se asiste, se supervisa, se evalúa desde criterios que permitan encontrarse las necesidades del centro con las del sistema escolar. Es decir, aunque el centro educativo sea el principal pilar en la actuación inspectora, la mirada de la acción tiene que situarse con empuje hacia el sistema educativo, de forma general, conjunta y coherente, desde la perspectiva de su globalidad (enfoque sistémico). No debiera haber dualidad entre las “*miradas*” centro o sistema (Sánchez, 2021; y Secadura, 2011 y 2017). Este derrotero técnico obliga a nuevas formas de estructuración, planificación y acción de la Inspección presente y futura (Secadura, 2013), aprovechando su situación de mediación entre los centros y las Administraciones educativas (Oliver, 2016).

### **3. Acción inspectora articulada a través de la temporalización y mandato de los directores de los centros públicos sujetos a evaluación**

El Plan General Plurianual de Actuación (2021-2025) establece que se van a aplicar *cuatro actuaciones habituales de mayor relevancia* (HMR), de carácter censal y cíclico, en todos los centros públicos cuyos directores se hallen en su primer *período* de mandato, con el objetivo de asesorarles ante el reto que supone asumir la dirección de un centro educativo, supervisar una serie de ámbitos estratégicos en los primeros años de mandato, y evaluar la idoneidad de su desempeño al finalizar el período. Se parte siempre del proyecto de dirección que diseñaron para poder optar al cargo. La supervisión que se hará en estos centros por parte de la Inspección Educativa se centra en los siguientes ámbitos:

1. Convivencia: se supervisa el plan de convivencia y su ajuste a la normativa vigente, así como la gestión de la convivencia escolar, de los protocolos de acoso escolar y del absentismo.
2. Atención a la diversidad: se supervisan el plan de atención a la diversidad (actual “*plan Incluyo*”) y el plan de acción tutorial, así como la gestión de recursos específicos asignados para la atención a los alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo y la evolución de sus resultados académicos.

3. Funcionamiento de los centros en lo relacionado a la eficiencia en la gestión de recursos personales, el funcionamiento de los órganos colegiados y de coordinación docente, los documentos de planificación anual y la evolución de los resultados académicos de los alumnos.
4. Función directiva: se evalúa el desempeño del director al final de su mandato.

La *estrategia* esencial es que se plantean y programan estos ámbitos, como contenido de sendas actuaciones, de forma *concéntrica* hacia la actuación *matriz* de la evaluación de la función directiva.

Gráfico 1: *Modelo concéntrico de actuación inspectora.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Por tanto, estos cuatro ámbitos dan lugar a cuatro actuaciones habituales de mayor relevancia (HMR) que ya se han incluido o se establecerán en los sucesivos planes anuales de actuación de la Inspección Educativa, y que se aplicarán tanto en centros públicos (*con carácter censal o muestral según el año de mandato del director*) como en centros privados concertados (*en este último caso siempre con carácter muestral*) de toda la Comunidad de Madrid:

- **HMR1 Supervisión de la convivencia en los centros docentes:** actuación de carácter censal en aquellos centros públicos que impartan Educación Infantil y Primaria, Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato o Formación Profesional, *cuyo director se halle en el primer curso de su primer mandato*. Al finalizar el plan plurianual de actuación, se habrán supervisado el 60% de los centros sostenidos con fondos públicos.

- **HMR2 Supervisión de la atención a la diversidad:** actuación de carácter censal en aquellos centros públicos *cuyo director se halle en el segundo curso de su primer mandato*. Al finalizar el plan plurianual de actuación, se habrán supervisado el 60% de los centros sostenidos con fondos públicos.
- **HMR3 Supervisión de la organización, las enseñanzas y los resultados de los centros:** actuación de carácter censal en aquellos centros públicos *cuyo director se halle en el tercer curso de su primer mandato*. Al finalizar el plan plurianual de actuación, se habrán supervisado el 80% de los centros sostenidos con fondos públicos.
- **HMR4 Evaluación de la función directiva:** actuación que se aplica exclusivamente con carácter censal en aquellos centros públicos *cuyo director se halle en el cuarto y último curso de su primer mandato*. Excepcionalmente en el curso 2023-2024 se aplicará en los centros públicos cuyo director se encuentre en su octavo curso de mandato, ya que en 2020 no se efectuó procedimiento de selección de directores por motivo de la pandemia provocada por el COVID-19.

Tabla 1: *Actuaciones HMR censales a realizar en el centro según año de mandato desde la selección del director o directora.*

Cursos de mandato a partir de la selección del director o directora	Actuación habitual de mayor relevancia que se realizaría en el Centro	Procedimiento a efectos de la evaluación de la función directiva	Pronunciamiento de la Inspección Educativa
1.er curso	Supervisión de la convivencia en el centro.	Formativo, orientado a la mejora y el perfeccionamiento del director.	Informes anuales con propuestas de mejora para los centros y con recomendaciones para la Administración educativa.  En la evaluación de la función directiva, también otros dos Informes ( <i>provisional y definitivo</i> ) para evaluar el final de mandato.
2º curso	Supervisión de la atención a la diversidad.		
3º curso	Supervisión de la organización, las enseñanzas y los resultados en el centro.		
4º curso	Evaluación de la función directiva	Sumativo, rendición de cuentas y evaluación de desempeño.	

Fuente: *Elaboración propia.*

Para las cuatro HMR se establecen los siguientes elementos dentro de cada uno de los planes *anuales* de actuación:

- Correspondencia con Objetivos del Plan General Plurianual de Actuación.
- Objetivos.
- Centros de aplicación.
- Carácter de la aplicación.
- Indicadores de logro.
- Temporalización.

Todas las HMR incluyen, dentro de sus indicadores de logro, la elaboración de un *informe final* de la actuación. Para que se puedan extraer datos de estas actuaciones que puedan ser analizados, cotejados y comparados de forma fácil, la SGIE coordina el diseño de protocolos que incluyen *guías de supervisión* con ítems en su mayoría de respuesta dicotómica Sí/No. Se unifica la actuación inspectora y los criterios de aplicación, proporcionando también a los inspectores, junto con las guías de supervisión, documentos de apoyo procedimental y legislativo que clarifican tanto la forma de proceder como los fundamentos normativos que se han tenido en cuenta en la elaboración de las guías, además de establecer la temporalización de las distintas fases en las que se divide cada una de las actuaciones.

El objetivo general de las tres primeras actuaciones es detectar puntos fuertes y débiles en el funcionamiento de los centros, lo que permitirá asesorar a los directores para llevar a cabo mejoras y ajustes normativos en los ámbitos supervisados para, en el cuarto y último año del primer mandato, realizar una *evaluación de la función directiva*, que partirá del proyecto de dirección presentado por el director durante el procedimiento en el que fue seleccionado, y que tendrá en cuenta los informes anuales emitidos por el Servicio de Inspección en relación a los tres ámbitos supervisados en los cursos anteriores. Así, la Comunidad de Madrid establece *de modo pionero* un sistema de evaluación de la función directiva a cuatro años en los que se evalúan con protocolización tres grandes ámbitos estratégicos del centro, similares en muchos aspectos a los cinco organizados en el modelo de evaluación de centros de Aragón (Nieves, et al., 2023), para, en el cuarto año, evaluar sistemáticamente el ejercicio de la función directiva. Durante los tres primeros cursos de mandato, la Inspección



Educativa acompañará al director y, a través de la información que se obtiene de la aplicación de las distintas HMR, ayudará a que tome las medidas necesarias para el perfeccionamiento de su ejercicio y, por lo tanto, de la gestión del centro. Se promueve que el director pueda asumir un creciente liderazgo frente a toda la comunidad educativa mediante iniciativas concretas de progreso en aspectos definidos que repercuten de forma directa en la mejora de la convivencia, de la atención a la diversidad, de la gestión eficiente de recursos y, en definitiva, en los resultados estratégicos del centro (disciplina, absentismo, y académicos). Al mismo tiempo, se facilita la recogida de información global que pudiera incidir en el avance del sistema educativo madrileño a través de la optimización del desempeño de sus directores.

La gran novedad y fortaleza del modelo de *evaluación de la función directiva* de la Comunidad de Madrid es que estratégicamente combina un modelo *mixto y longitudinal*: *mixto*, porque adopta una evaluación *focalizada*, pero con repercusión en los procesos *globales* del propio Centro; y *longitudinal*, porque transcurre durante el período de mandato de los directores, con una temporalización de medio plazo de los distintos ámbitos a evaluar y que posibilita, a su vez, planear un alto porcentaje de la planificación de conjunto y de la acción inspectora en torno al mandato de los directores de los centros públicos sujetos a evaluación.

La evaluación de la función directiva en la Comunidad de Madrid se presenta como una de las prioridades para la Consejería de Educación, y, en el marco del actual Plan General Plurianual de Actuación 2021-2025, es una tarea *anual, censal y cíclica* en la que la Inspección Educativa (con la intervención de los inspectores e inspectoras de referencia del Centro), va acompañando al director desde su comienzo con un objetivo claro de ayuda en la mejora de su desempeño, proporcionando asesoramiento continuo relacionado con el ámbito supervisado y una información de retorno que deberá ser tenida en cuenta tanto por parte del propio director evaluado a lo largo de su mandato, para subsanar aquellos aspectos susceptibles de mejora y reforzar aquellos otros valorados como positivos, como por parte del equipo evaluador de inspectores de educación que llevarán a cabo la evaluación de la función directiva al final del mandato.

Será en el último curso del Plan Plurianual 2024-2025 en el que se podrán evaluar directores de centros en los que se hayan aplicado las tres primeras HMR de supervisión de convivencia, diversidad y funcionamiento del centro, y se podrá hacer un análisis integral de los resultados de la evaluación de esos directores comparado con las evaluaciones de los directores realizadas en los tres primeros años de vida del Plan Plurianual. Nos parece acertado que para entonces se pudiera comprobar, siguiendo a Bolívar (2015, p. 34), si el equilibrar debidamente en un *único* proceso de evaluación las funciones de desarrollo (formativa) y la rendición de cuentas (sumativa) puede tener ventajas, a pesar de los múltiples desafíos. Así como, conforme con los datos de la investigación de Álvarez-Álvarez y Fernández (2020, pp. 263-264), constatar si el proceso de evaluación de la función directiva ha respondido a las características que en la práctica más valoran los directores y directoras implicados: evaluación exhaustiva, con finalidad de mejora, basada en un proceso transparente y homogéneo, centrada en las tareas de la dirección y que haya permitido la colaboración de la comunidad educativa.

#### **4. Modelo de evaluación *final* de la función directiva. Estructura y protocolo de intervención**

Para el análisis del modelo de evaluación, seguimos el trabajo realizado por el *equipo de ámbito específico* formado por inspectores con formación y/o experiencia previa en evaluación de la función directiva, procesos de selección de directores y en equipos directivos de centros docentes. Por tanto, utilizamos el último material hecho público, para transparencia, orientación y pautas hacia los agentes intervinientes y las audiencias, “*Fundamentos sobre la evaluación final de la función directiva. Curso 2023-2024*” (Morales, et al., 2023, pp. 4-11). La evaluación tiene las siguientes características:

**Tabla 2: Resumen de las características de la evaluación. Enfoque.**

<b>MARCO NORMATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan <i>Anual</i> de Actuación de la Inspección Educativa para el curso 2023-2024, en consonancia con los objetivos del Plan General <i>Plurianual</i> de Actuación 2021-2025.</li> </ul>
<b>CORRESPONDENCIA CON LOS OBJETIVOS DEL PLAN PLURIANUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la eficiencia en la organización y en el funcionamiento de centros, programas y servicios educativos.</li> <li>- Mejorar los resultados estratégicos de los centros.</li> <li>- Potenciar la función directiva y su liderazgo.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar el desempeño de la función directiva al finalizar cada periodo de mandato del director.</li> <li>- Elaborar un informe con propuestas de mejora para los centros y con recomendaciones para la Administración educativa.</li> </ul>
<b>PRINCIPIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetividad; sistematicidad; transparencia; eficacia; homogeneidad; contextualización; y formación.</li> </ul>
<b>INDICADORES DE LOGRO DE LA ACTUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de directores evaluados favorablemente sobre el total previsto en la actuación en cada Plan Territorial.</li> <li>- Número medio de visitas realizadas por los inspectores a los centros para el desarrollo de esta actuación.</li> <li>- Porcentaje de informes de evaluación elaborados por los Inspectores sobre el total previsto en la actuación.</li> <li>- Nivel de satisfacción de los Inspectores que han desarrollado la actuación.</li> <li>- Nivel de satisfacción de los directores sobre los que se ha desarrollado la actuación.</li> <li>- Elaboración del informe final de la actuación. .</li> </ul>
<b>EFFECTOS DE LA EVALUACIÓN FINAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se empleará en los procedimientos específicos de renovación de directores y de consolidación del complemento específico del director.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

### ***Principios que rigen la evaluación de la función directiva***

La actuación se basa en los siguientes principios:

- ***Objetividad:*** ha de proveerse de criterios objetivos en los diferentes ámbitos del desempeño de la función directiva, con indicadores y descriptores sin ambigüedades en su interpretación. Han de estar bien definidas las funciones y responsabilidades y los instrumentos y estrategias aplicados han de ser válidos y fiables.
- ***Transparencia:*** el evaluado debe conocer todo el procedimiento de evaluación. La evaluación ha de ser limpia e imparcial, sin sesgos, y los instrumentos y estrategias aplicados han de ser válidos y fiables. Deberá estar bien documentada y se debe garantizar el derecho a revisión.
- ***Eficacia:*** requiere un rigor en la evaluación sin que suponga una sobrecarga de trámites burocráticos para el evaluado y el evaluador. El procedimiento debe

permitir valorar el desempeño en los ámbitos evaluados y establecer conclusiones particulares para la mejora del propio centro y propuestas para la Administración educativa.

- *Contextualización*: la evaluación deberá considerar el contexto, el ambiente y la realidad del centro que dirige el director, los recursos con los que cuenta, los procesos que realiza y los resultados que consigue. Estas dimensiones condicionan la evaluación y son dependientes entre ellas.
- *Homogeneidad*: ello conlleva tener presente la aplicación de la evaluación en circunstancias similares y sin disparidad en el uso de los instrumentos diseñados por parte de los evaluadores.
- *Sistematicidad*: para dotar a la evaluación de rigor es necesario que tenga un diseño estructurado y ordenado. Ha de haber un control metódico de los datos, garantizando su tratamiento y evitando errores. El rigor influye en la toma de decisiones adecuadas que se puedan derivar de la evaluación: planes de actuación, agentes intervinientes, áreas de formación, incentivos, tutorización, intervenciones externas, etc.
- *Formación*: se hace necesario formar y asesorar en el desempeño óptimo de la función directiva, promover la participación en actividades que faciliten la adquisición de habilidades de liderazgo escolar, la gestión eficaz del profesorado y la adquisición de competencias profesionales para el ejercicio del cargo que redundan en mejores resultados.
- La pauta profesional de intervención añade que la evaluación debe ser *ética* y, en consecuencia, la conducta del evaluador debe ser honesta, justa y enfocada a la mejora para reconocer la implicación y el compromiso del evaluado con el avance en su desempeño y la comunidad educativa.

### ***Finalidades del plan de evaluación de la función directiva***

La evaluación *final* de la función directiva tiene las siguientes finalidades:

- Evaluar la labor de la dirección de todos los directores de los centros públicos de la Comunidad de Madrid al finalizar su mandato.

- Disponer de información sobre el trabajo de la dirección de los centros públicos en el ejercicio de su función y su incidencia en la organización, funcionamiento y resultados académicos del centro.
- La rendición de cuentas al final de cada mandato a través de la valoración de todos aquellos aspectos de la acción directiva que son considerados relevantes y que sirven para una mejora continuada de los rendimientos escolares y el éxito educativo.
- La mejora de la *gobernanza* de los directores con el fin de aumentar la calidad educativa de los centros.
- Informar a la Dirección General de Recursos Humanos ante las solicitudes de renovación del cargo que pudieran presentarse.
- Informar para el reconocimiento que corresponda y la percepción y consolidación del complemento retributivo específico mientras el director permanezca en situación de activo.
- Facilitar la actualización del proyecto de dirección de aquellos directores que participen en el concurso de méritos para la renovación del cargo, convocado al efecto por la Dirección General de Recursos Humanos.

### ***Agentes de la evaluación interna y externa***

Anteriormente, hemos argumentado que la evaluación de la función directiva se concibe como un proceso de evaluación interna y externa. En cuanto a la *interna*, el director será el responsable de realizar la *autoevaluación* de su último periodo de mandato a través de una memoria escrita, y, a criterio del equipo evaluador, se podrá contar con la opinión de diferentes sectores de la comunidad educativa, si es preciso, mediante entrevistas y reuniones con ellos. La evaluación *externa* es planificada y realizada por la Inspección Educativa, de forma sistemática teniendo en cuenta los criterios objetivos de los diferentes *ámbitos* de la función directiva evaluados, las aportaciones de cualquier miembro u órgano del centro y cuantos documentos, evidencias y actuaciones considere. La evaluación es realizada de forma colegiada por dos inspectores, uno de los cuales será *el inspector de referencia* del centro, designados por la Jefatura del Servicio correspondiente.

**Tabla 3: Resumen de las características de la evaluación. Estructura.**

<b>APLICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carácter preceptivo.</li> <li>- Censal en centros públicos cuyo director <i>finalice</i> un periodo de su mandato (cuarto y octavo años); excepcional en este curso escolar 2023-2024, que se va a aplicar a los directores que cumplan el <i>octavo</i> curso de mandato, es decir, que fueron seleccionados en 2016 (en el año 2020 no hubo selección de directores).</li> </ul>
<b>TIPOS DE EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Según los agentes: interna (autoevaluación) y externa.</li> <li>- Según el momento del proceso: anual y final. <b>Anual</b>, evaluación para la mejora y perfeccionamiento de la dirección en los tres primeros años de cada mandato; <b>Final</b>, evaluación de rendición de cuentas, reconocimiento personal y profesional del desempeño de la dirección en el último año de mandato (curso en el que se cumpla el cuarto y octavo año). Se tienen en cuenta las citadas evaluaciones anuales.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La evaluación interna supone la autoevaluación por pronunciamiento del propio director.</li> <li>- La evaluación externa competencia de la Inspección educativa. Se realiza de forma colegiada, por un equipo evaluador (dos inspectores), designado por el Servicio de Inspección correspondiente.</li> <li>- Los ámbitos se evalúan con <i>niveles de valoración</i> que se ajustan a un repertorio de indicadores preestablecidos.</li> <li>- Aplicación de los instrumentos oficiales de la evaluación; análisis de la documentación del centro, la observación directa, cuestionarios específicos, entrevistas y reuniones con órganos colegiados, de coordinación docente o distintos miembros de la comunidad educativa.</li> <li>- El equipo evaluador elabora dos <i>informes finales</i> de evaluación (provisional y definitivo), que proponen si la valoración es positiva (favorable) o no, y las conclusiones que se dan cuenta al interesado para que pueda proceder a la mejora de su práctica profesional.</li> </ul>
<b>ÁMBITOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión y administración de los recursos humanos y materiales.</li> <li>- Organización pedagógica.</li> <li>- Relaciones institucionales.</li> <li>- Resultados del centro.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Instrumentos**

El instrumento fundamental es el **cuestionario de evaluación** (consulta abierta en <https://www.educa2.madrid.org/web/sqinspeccioneducativa/evaluacion-de-la-funcion-directiva>). Este documento se configura con la secuencia dispositiva de *ámbitos* (cuatro), *apartados* (veintiuno) e *indicadores de logro* (ochenta y uno; premisa de mayor grado de concreción), que será utilizado por el *equipo evaluador* para reflejar el resultado evaluador, tras haber identificado y analizado estos últimos, que sirven de señal para medir el nivel de cumplimiento de los primeros.

Tabla 4: *Despliegue de apartados según ámbitos de evaluación.*

N.º de indicadores	Apartados	Ámbitos
27	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Oferta educativa amplia y ajustada.</li> <li>— Gestión de recursos humanos.</li> <li>— Gestión de recursos materiales.</li> <li>— Gestión de la documentación administrativa.</li> <li>— Gestión de la documentación pedagógica y académica.</li> </ul>	<b>Gestión y administración</b>
19	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aprovechamiento pedagógico de los recursos humanos y materiales.</li> <li>— Dinamización de los órganos colegiados, de coordinación y equipos docentes.</li> <li>— Promoción y puesta en marcha de programas institucionales o de iniciativas de formación e innovación.</li> <li>— Dinamización de la atención a la diversidad.</li> <li>— Fomento de la igualdad real de género.</li> <li>— Impulso de la evaluación interna y planes de mejora.</li> </ul>	<b>Organización pedagógica</b>
22	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Transparencia.</li> <li>— Disponibilidad para atender al alumnado y a sus familias.</li> <li>— Organización de actividades complementarias y extraescolares que favorecen la apertura y conexión del centro con el entorno.</li> <li>— Colaboración con la administración educativa.</li> <li>— Colaboración con otros centros educativos, empresas e instituciones.</li> <li>— Grado de satisfacción de los diferentes sectores de la comunidad educativa.</li> </ul>	<b>Relaciones institucionales</b>
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Prevención del absentismo.</li> <li>— Evolución del éxito escolar.</li> <li>— Fomento de la convivencia y resolución de conflictos.</li> <li>— Demanda de plaza escolar en el centro.</li> </ul>	<b>Resultados</b>

Fuente: *Elaboración propia.*

Para la evaluación de los apartados contemplados en cada ámbito, el equipo evaluador podrá utilizar variadas fuentes que le faciliten información, entre las cuales están los siguientes instrumentos y técnicas que también pueden servir para constatar y valorar el cumplimiento de los indicadores de logro que se recogen en el cuestionario de evaluación:

- La *memoria de autoevaluación* del ejercicio del director (véase modelo en <https://www.educa2.madrid.org/web/sginspeccioneducativa/evaluacion-de-la-funcion-directiva>).

- El análisis de la documentación institucional del centro: Proyecto Educativo; Normas de organización, funcionamiento y convivencia; Programación General Anual; Memoria Anual y Presupuesto Económico.
- Las entrevistas y reuniones con miembros de la comunidad educativa o cualquier órgano colegiado de gobierno o de coordinación docente.

La citada *guía de pautas* (Morales, et al., 2023, p. 6), orienta a que, sin perjuicio de las anteriores, se podrá acudir a otras valiosas fuentes de información como, por ejemplo, la aplicación informática RAÍCES, las actas de los órganos colegiados, los informes de resultados académicos enviados a los centros desde la SGIE, la página Web del centro o los informes anuales de evaluación de los directores a lo largo del mandato realizados por la Inspección Educativa. El análisis de estos instrumentos servirá para obtener información fehaciente y veraz y permitirán apreciar cómo la labor del director ha incidido en la mejora del centro desde el principio de su mandato.

### ***Fases y temporalización del Plan de evaluación***

#### ***— Fase inicial***

La Subdirección General de Inspección Educativa convoca una reunión antes de finalizar el mes de septiembre dirigida a todos los directores sujetos a la evaluación de desempeño (este curso, octavo año del mandato). Previamente, se habrá publicado a través de la página Web de la SGIE la documentación necesaria para dar transparencia al proceso y orientar a los directores participantes. En la reunión se presentarán las características de la actuación. El equipo evaluador será designado antes de finalizar el mes de octubre y podrá mantener una reunión informativa complementaria con el director evaluado para concretar los detalles sobre el proceso de aplicación de la actuación, resolver dudas e incidir en aspectos relacionados con la memoria de autoevaluación y la participación de la comunidad educativa.

#### ***— Fase de evaluación interna. Autoevaluación***

El Director debe realizar de forma individual una *memoria de autoevaluación* sobre el desempeño del cargo en el mandato y el grado de cumplimiento de los objetivos marcados en el *proyecto de dirección*, teniendo como relato el guion de



contenido que incorpora el documento oficial que se le facilita (ya hemos citado referencia y acceso). Se le recomienda también que siga los indicadores reflejados en el *cuestionario de evaluación* del equipo evaluador. La memoria tiene unas condiciones formales obligadas, recogidas en las instrucciones que se divulgan y debe ser entregada antes de finalizar el mes de enero del curso en el que corresponda la renovación del mandato, ante el Servicio de Inspección correspondiente a la Dirección de Área Territorial en la que se encuentre el centro, de manera telemática por registro electrónico y en formato PDF.

#### — *Fase de evaluación externa*

La evaluación externa será efectuada por el *equipo evaluador* antes del finalizar el mes de marzo (los informes se alargan hasta el mes de abril), del curso en el que corresponda la renovación del mandato, mediante la aplicación del cuestionario de evaluación y la elaboración y notificación de sendos informes finales (*provisional y definitivo*) conforme a los modelos dispuestos por la Subdirección General de Inspección Educativa. Este tipo de informes son documentos en soporte electrónico en los que se posibilita el *asiento* de las valoraciones y *puntuaciones* de todos los indicadores de logro, apartados y ámbitos de la evaluación. Se formalizan así de forma automatizada las calificaciones de los *niveles de valoración* y las observaciones abiertas convenientes.

Para mayor objetividad, el equipo evaluador no solo tendrá en cuenta los instrumentos relacionados anteriormente, sino que también podrá recabar opiniones de distintos miembros de la comunidad educativa. Asimismo, podrá consultar otra documentación del centro según su consideración y cuantas fuentes puedan proporcionar datos sobre los ámbitos evaluados. Una vez cumplimentado el cuestionario de evaluación, el equipo evaluador debe redactar un informe con la *valoración final provisional* del mandato conforme al modelo establecido. En el informe se incluirán las valoraciones de la memoria de autoevaluación, las obtenidas en los informes anuales de inspección en los años anteriores, las globales del grado de cumplimiento de cada uno de los ámbitos del cuestionario según los niveles de valoración descritos en el siguiente apartado y las conclusiones que se consideren pertinentes. Igualmente, podrán constar, si es el caso, las opiniones de distintos

sectores de la comunidad educativa consultados. Ese *informe provisional* se remite en la primera quincena de abril al interesado para que, en un plazo de diez días hábiles, pueda alegar y presentar los documentos y justificaciones que estime. Transcurrido el plazo de alegaciones o, en su caso, en el plazo de diez días hábiles a partir de la presentación de alegaciones, el equipo evaluador emitirá el *informe final definitivo* resolviendo, en su caso, las alegaciones en el apartado de conclusiones del informe. El resultado definitivo de la evaluación será notificado mediante la remisión de este informe final al director del centro y al titular de la Dirección de Área Territorial correspondiente, que a su vez lo eleva a la Dirección General de Recursos Humanos para sus efectos.

### ***Criterios de valoración y niveles de valoración***

El equipo evaluador, tras examinar el grado de cumplimiento de cada uno de los indicadores de logro contemplados en el cuestionario de evaluación, lleva a cabo de forma colegiada la evaluación mediante la valoración *cuantitativa* de cada ámbito. Los valorará en una escala de 1 a 4 puntos. De los cuatro ámbitos, dos de ellos son considerados de especial relevancia para el idóneo funcionamiento de los centros: *organización pedagógica y resultados*, por lo que ambos adquieren un peso mayor en la evaluación de la función directiva frente a los de *gestión y administración y relaciones institucionales*. Para homogeneizar los criterios de valoración en cada ámbito, al asignar la valoración cuantitativa se deben tener en cuenta las siguientes pautas:

- 1) Valoración de los *indicadores* de los apartados de cada ámbito con la escala SÍ (se confirma de forma fehaciente el cumplimiento del indicador en su totalidad); NO (se confirma de forma fehaciente que el indicador no se cumple en parte o en su totalidad); y sin evidencias S/E o no es aplicable N/A (no hay forma de confirmar que el indicador se cumple o bien el indicador no se puede evaluar porque no es aplicable).
- 2) Recuento del número total de indicadores afirmativos (SÍ) y negativos (NO) de cada ámbito; no se contabilizan los “sin evidencias-no aplicable”. Se proporciona una tabla Excel con el cuestionario de evaluación para realizar todos los cálculos de forma automática.

- 3) *Porcentaje* total de indicadores afirmativos respecto a los indicadores contestados con SÍ y NO. La tabla Excel del cuestionario de evaluación realiza el cálculo.
- 4) Nivel de valoración del ámbito según el porcentaje total y las siguientes horquillas de correspondencia:

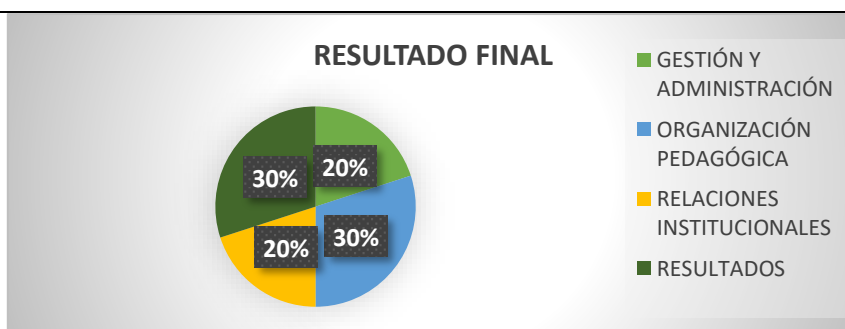
Tabla 5: *Niveles de valoración según porcentajes totales.*

NIVEL 1 (BAJO)	NIVEL 2 (MEDIO)
De 0% a 24%. Ámbito no conseguido o con desarrollo escaso. Cumplimiento esporádico de los apartados del ámbito.	De 25% a 49%. Ámbito en proceso. Cumplimiento no consolidado ni extendido, aunque con un incipiente impulso.
NIVEL 3 (ALTO)	NIVEL 4 (EXCELENTE)
De 50% a 74%. Ámbito aceptable. Ámbito asentado que responde a unas líneas de trabajo y una planificación y evaluación, aunque no llega a tener un desarrollo amplio porque aún quedan diversos aspectos por perfeccionar y avanzar.	De 75% a 100% Ámbito excelente. El ámbito muestra un desarrollo excelente, con unos parámetros definidos, asumidos y consolidados que redundan en la mejora del centro.

Fuente: *Subdirección General de Inspección Educativa. Equipo de Ámbito Específico. Morales, Gómez, A. (Coord.) et al., 2023, p. 10.*

- 5) Para hallar el *resultado final*, se tendrá en cuenta la siguiente *ponderación* de cada uno de los cuatro ámbitos: Gestión y administración, 20%; Organización pedagógica, 30%; Relaciones institucionales, 20%; y Resultados, 30%.

Gráfico 2. *Ponderación de los cuatro ámbitos evaluados en la HMR4.*



Fuente: *Elaboración propia.*

La cuantificación final de la evaluación se realiza también con la tabla Excel del cuestionario de evaluación, que hace el cálculo automático de suma de porcentajes y de las medias aritméticas de los cuatro ámbitos, obteniéndose una valoración global de la evaluación. A partir de este resultado final, se aplica la siguiente escala.

Tabla 6: *Escala de valoración global de la función directiva.*

NIVEL 1 (BAJO)	NIVEL 2 (MEDIO)
<p>De 0 a 24%. <b>Función directiva entre deficiente e insuficiente.</b></p> <p>Desarrollo escaso de la función directiva. Situaciones que son fruto de la práctica educativa o líneas individuales de algún profesor o equipo. No son el producto del trabajo del director por lo que son notas fragmentadas, ocasionales o fortuitas. No forman parte de una visión global del centro.</p>	<p>De 25% a 49%. <b>Función directiva entre suficiente y mejorable.</b></p> <p>Se aprecia un incipiente impulso desde la dirección de líneas y objetivos dentro de proyectos del centro. Son objetivos aún no consolidados ni extendidos en la estructura del centro que provienen de la intervención del director.</p>
NIVEL 3 (ALTO)	NIVEL 4 (EXCELENTE)
<p>De 50% a 74%. <b>Función directiva entre aceptable y buena.</b></p> <p>Es evidente la intervención del director en el centro. Los aspectos evaluados están asentados y organizados. Están asociados a unas líneas y objetivos de actuación y responden a una planificación y evaluación, aunque no llegan a un desarrollo amplio porque aún quedan diversos aspectos por perfeccionar y avanzar.</p>	<p>De 75% a 100%. <b>Función directiva entre notable y excelente.</b></p> <p>Desarrollo excelente. Se ha logrado que el centro funcione con unos parámetros definidos, asumidos y consolidados que redundan en la mejora del rendimiento y éxito escolar. Se aprecia una cultura de mejora continua. El director es un modelo y referente para el resto de los profesionales del centro.</p>

Fuente: Subdirección General de Inspección Educativa. Equipo de Ámbito Específico. Morales, Gómez, A. (Coord.) et al., 2023, p. 11.

La evaluación de la función directiva se considera *favorable* cuando la suma de la valoración porcentual de los cuatro ámbitos sea igual o superior al 50% y se haya alcanzado una valoración como mínimo de nivel 2 en cada uno de los ámbitos. Será *desfavorable* en caso contrario. La evaluación desfavorable deberá ser motivada. En caso de evaluación favorable con algún ámbito con una valoración de nivel 2 o 3, el equipo evaluador asesorará sobre las posibles de mejora en relación con ese ámbito, así como líneas de intervención y planes estratégicos. El equipo evaluador podrá realizar otras valoraciones *cualitativas* que precisarán y complementarán la cuantitativa y que pueden dar lugar a una reflexión del director para la actualización de su proyecto de dirección entre otras medidas que sea necesario aplicar para la mejora de su función.

## 5. Impacto e influencia de los resultados de la evaluación directiva en el escenario global de mejora y consolidación del centro

Hemos señalado que los modelos de evaluación de la función directiva de las Comunidades Autónomas están orientados prácticamente en gran medida a valorar

el desempeño del director de un centro educativo al finalizar su mandato. Por ejemplo, el modelo vasco, que es uno de los más destacados por su concreción y desarrollo, y que según Álvarez-Álvarez y Fernández (2022), tiene *principalmente* una doble finalidad: formativa, favoreciendo la mejora del desempeño de la labor directiva, y finalista, recopilando datos para emitir un juicio sobre su desempeño.

En este sentido, el actual modelo de la Comunidad de Madrid, además de ser formativo y finalista, diseña como objetivo normativo la emisión de informes con propuestas de mejora para el *conjunto* de todos los centros y con recomendaciones para la Administración educativa a partir de los datos recopilados en las sucesivas evaluaciones de la función directiva que se realizan anualmente. Pero este no es un objetivo exclusivo de la actuación HMR4 de evaluación de la función directiva, sino que es un propósito que se repite en las otras tres actuaciones de supervisión de convivencia, atención a la diversidad y funcionamiento de los centros que se desarrollan en los tres primeros cursos de mandato. Lo que permite un amplio conocimiento por parte de los centros docentes y la propia Administración de la situación educativa global de cada uno de los ámbitos supervisados y evaluados, pudiendo poner el foco en aquellos aspectos que se detectan como mejorables y permitiendo a los directores de otros centros, a través del contenido de estos informes, poder tomar medidas de mejora en aspectos a los que, tal vez, no hayan prestado suficiente atención. De esta forma, se pretende conseguir una optimización progresiva en el funcionamiento de los centros y en el desempeño de los directores, lo que finalmente debería redundar en un crecimiento del propio sistema educativo madrileño.

En los dos últimos cursos académicos, la SGIE ha publicado *dos informes globales* en relación con los resultados obtenidos en la evaluación de directores de centros públicos de la Comunidad de Madrid nombrados en 2018 y en 2019, respectivamente. La importancia de estos informes se observa en la revisión y actualización de los propios planes anuales de actuación de los cursos 2022-2023 y 2023-2024, reflejada de forma específica en anexos *ad hoc*. Un aspecto interesante que se incluye en estos informes globales de evaluación de la función directiva es la valoración que los propios directores hacen del procedimiento al que han sido

sometidos; valoraciones importantes que, unidas a la apreciación que incorporan los inspectores que han participado en la evaluación y a las conclusiones obtenidas a partir de los datos recabados, han sido tan considerables que han desembocado en una modificación en el *iter* del propio procedimiento de evaluación.

La SGIE extracta el contenido de estos informes, a través de su página Web oficial, en documentos de acceso abierto para todos los directores de centros públicos de la Comunidad de Madrid, con el objetivo de que las conclusiones obtenidas en la actuación de evaluación de la función directiva puedan ser tenidas en cuenta en su práctica diaria y, de esta manera, se pueda contribuir a la mejora de su desempeño. Además, los informes completos se hacen llegar a los responsables de la Consejería de Educación, entre los que se encuentran los responsables de los planes de formación del profesorado, con el objetivo de que las deficiencias detectadas de forma global en el ejercicio de la función directiva de los directores evaluados sean tenidas en cuenta en el diseño de *actividades formativas* concretas que ayuden a mejorar tanto sus competencias como las de aquellos docentes que en el futuro quieran optar a puestos directivos en centros públicos. En este ámbito, los inspectores de educación participan anualmente en el programa formativo que se organiza sobre competencias para el desempeño de la función directiva al que alude el artículo 135 de la Ley Orgánica de Educación, tanto en el desarrollo de ponencias técnicas sobre aplicación normativa, como en el diseño de materiales especializados que se ponen a disposición de todos los docentes de la Comunidad de Madrid bajo licencia CC BY-SA (Barbero, et al., 2023).

En la presentación realizada a comienzos de este año 2023-2024 de los datos obtenidos en el curso 2022-2023 (Abad Merino, 2023), se incluyen, entre otros, los resultados finales de la aplicación de la actuación HMR4 de evaluación de la función directiva a 92 directores de centros públicos.

Tabla 7: *Resultados globales de la evaluación de la función directiva en el curso 2022-2023.*

NÚMERO DE DIRECTORES CON EL PORCENTAJE DE INDICADORES EVALUADOS POSITIVAMENTE										
RESULTADO	<50%		50-65%		66-80%		81-90%		>91%	
CENTRO	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
GLOBAL	2	2,17	4	4,34	18	19,56	27	29,34	41	44,56
CEIP	0	0	2	3,91	12	23,52	11	21,56	27	52,94
IES	1	3,70	1	3,70	3	11,11	13	48,14	10	37,03

Fuente: HMR4. *La evaluación de la función directiva. Presentación septiembre 2023*

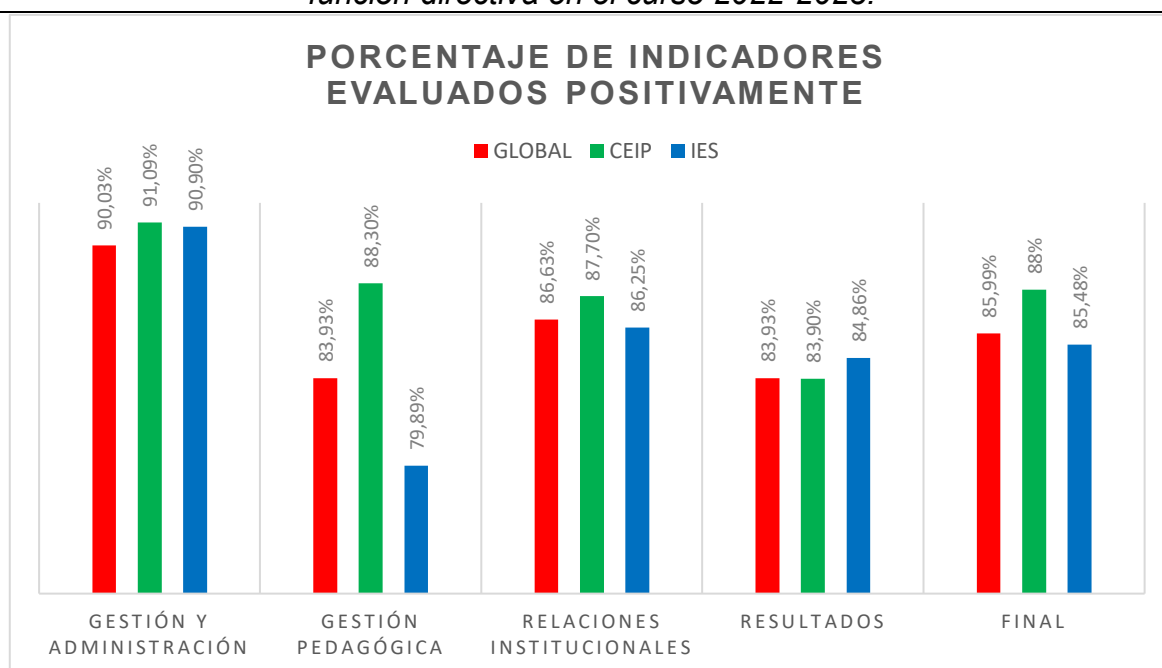
<https://www.educa2.madrid.org/web/sginspeccioneducativa/evaluacion-de-la-funcion-directiva>

En los datos mostrados se han desglosado los correspondientes a los 52 colegios de educación infantil y primaria (CEIP) y a los 28 institutos de educación secundaria (IES). Los 12 centros restantes corresponden a otras tipologías (centros de enseñanzas de adultos, colegios de educación especial, conservatorios ...). Del análisis de la información presentada se concluye que casi un 45% de los directores evaluados han obtenido una valoración excelente. Por tipología de centro, la mayoría de los directores de CEIP (53%) alcanzan una valoración muy alta en prácticamente todos los indicadores, mientras que se identifica un porcentaje significativo de IES (48%) situados en una horquilla entre el 10% y el 20% de indicadores valorados negativamente. En cualquier caso, solo el 2% de los directores evaluados “suspender” por haberse detectado un cumplimiento insuficiente de su labor (por debajo del 50% de los indicadores evaluados).

En cuanto a los cuatro ámbitos evaluados en el curso 2022-2023, y teniendo en cuenta los niveles de valoración indicados en la *Tabla 5. Niveles de valoración según porcentajes totales* (bajo, medio, alto y excelente), comprobamos que, en todos los casos, más del 84% de los indicadores han sido evaluados positivamente, siendo el ámbito de “*Gestión y Administración*” el valorado de forma más positiva (90%), y los ámbitos de “*Gestión Pedagógica*” y “*Resultados*” los que se detectan con mayor margen de necesidad de mejora (16% de indicadores puntuados negativamente). La valoración *final* de cada ámbito en los centros en los que se ha efectuado la evaluación de la función directiva en el curso 2022-2023 se encuadra, dentro de los cuatro niveles de valoración establecidos, en un nivel 4 (Excelente).

Con respecto a la tipología de centros, los CEIP alcanzan un valor final mejor que los IES. En tres de los cuatro ámbitos evaluados, ambos tipos de centros obtienen una tasación muy similar. Es en el ámbito de “*Gestión Pedagógica*” donde los CEIP aventajan a los IES en más de un 8%. Además, en los IES hay un 20% de indicadores de este ámbito valorados negativamente, por lo que se concluye que, aunque los resultados de la evaluación son buenos en general, queda una amplia oportunidad de avance.

Gráfico 3: *Porcentaje de indicadores evaluados positivamente en la evaluación de la función directiva en el curso 2022-2023.*



Fuente: *Elaboración propia*

Del estudio de los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores incluidos en cada ámbito, hechos públicos en la página Web de la SGIE, se pueden extraer áreas de mejora detectadas en el año 2022-2023 que todos los directores deberían tener presentes durante este curso escolar, como, por ejemplo, la mejora de los resultados de las pruebas externas a lo largo del mandato del director (*solo se constata esta mejora en el 19,57% de los centros*) o el fomento del análisis de este tipo de corolarios para la implementación de medidas de superación (*solo se constata la realización de este cotejo en el 27,17% de los centros*), ambos indicadores pertenecientes al ámbito de “*Resultados*”. Es especialmente significativo que el 50%



de los centros evaluados no han asegurado la designación en el seno del Consejo Escolar u órgano equivalente de un representante que impulse medidas educativas que fomenten la igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres dentro del ámbito de “*Gestión pedagógica*” (denominado en el curso 2023-2024 “*Organización pedagógica*”), algo que, no obstante, valoramos como de fácil solución por parte de todos los directores una vez detectada y publicada esta deficiencia.

En los tres últimos cursos escolares se han evaluado alrededor de 300 directores de centros públicos de la Comunidad de Madrid, según los listados de directores seleccionados en las convocatorias correspondientes y publicados por la Dirección General de Recursos Humanos. Este número de centros y directores evaluados permite concluir que la información recogida en los *informes anuales* emitidos por la SGIE es relevante y extrapolable al resto de centros públicos de la Comunidad de Madrid, por lo que su divulgación es de suma importancia para la mejora continua de la calidad de la red pública de centros.

Observamos que este metódico y novedoso modelo de evaluación de la función directiva de la Comunidad de Madrid cumple con los tres usos principales que deberían tener las evaluaciones de los directores y que fueron identificados por Portin, Feldman, y Knapp (citado en Bolívar, 2015, p. 26): (a) evaluación del desempeño de los líderes; (b) investigación sobre cómo mejorar las escuelas; y (c) proporcionar retroalimentación formativa para el desarrollo del liderazgo; los cuales se ponen de manifiesto en los informes globales emitidos por la SGIE a partir de la actuación inspectora.

## **Valoraciones finales**

El modelo de evaluación presenta la notoria fortaleza de que garantiza y responde a un procedimiento sistematizado de medio plazo que integra y articula, a su vez, buena parte del contenido de los planes de actuación de la Inspección Educativa, desde el enfoque de una permanente revisión para el objetivo de mejora continua. A destacar, por tanto, el planteamiento *concéntrico* que tiene la temporalización a cuatro años, en el que, aunque se culmina con la evaluación de la función directiva, se dedican los tres primeros años a supervisar ámbitos estratégicos

en el centro, lo que actúa como “*palanca*” de mejora tanto del desempeño del director como del propio funcionamiento del centro educativo. Esta es una medida estratégica que según nuestro criterio aporta a los servicios de inspección una mayor *eficiencia*. Igualmente, los datos nos demuestran que esta evaluación está teniendo un productivo impacto cuantitativo y cualitativo en cuanto al desarrollo profesional de los directores y la efectividad de la evaluación de su ejercicio.

También, apreciamos como robustez que el modelo de evaluación final de la función directiva de la Comunidad de Madrid tenga como referencia estructural pautas de los modelos de excelencia en la gestión (EFQM, Malcolm Baldrige o Deming), que se desarrollan en 3 etapas (autoevaluación, evaluación externa, plan de mejora), con la participación activa del director durante todo el proceso de evaluación, ya que será él quien deba implementar las acciones de mejora a lo largo de su mandato (Tarí, de Juana y Mora, 2007, p. 3).

Concluimos con una serie de *propuestas* que, a nuestro juicio, podrían contribuir a una mayor eficacia del modelo de evaluación.

- El modelo planteado sería aún más potente si estuviera acompañado de un desarrollo normativo de la función directiva actualizado y adaptado a la vigente Ley Orgánica de Educación, en el que esta evaluación a cuatro años tomara mayor protagonismo.
- En las revisiones periódicas que se vienen realizando, promovemos la *prioridad* de acometer la verificación de la validez y consistencia de los indicadores de logro que plantean problemas de interpretación y de aplicación, o no discriminan, para cambiar lo necesario y consolidar así un instrumento técnico de naturaleza práctica, ágil y operativa. Igualmente, desde esta contingencia de la estructura del cuestionario, observamos debilidad en el número de indicadores y contenido desarrollado en el ámbito de “Resultados”, que presenta un menor peso específico que el resto de los ámbitos, lo que debiera revisarse sin perder la tendencia operacional.

- Identificar de forma expresa los ámbitos y correspondientes apartados que tengan menor puntuación media, para promover *planes de mejora específicos*, con el seguimiento de la Inspección Educativa.
- Los informes globales finales anuales que se elaboran por parte de la Subdirección General de Inspección Educativa, deberían tener una difusión *institucional* y hacerlos llegar directamente tanto a la Inspección Educativa como a todos los directores de los centros, ya que proporcionan una información rigurosa y acreditada, para que se pueda incidir con mayor calado en el reajuste de aquellos aspectos detectados como mejorables, tanto en la responsabilidad propia de los directores como de incidencia en los centros.
- Complementariamente, estimamos que los datos de estos informes globales también posibilitan la elaboración de *informes públicos* (macro), de juicio técnico, sobre elementos, variables o temas monográficos, con naturaleza de valor añadido, enfocados a las dimensiones del sistema educativo madrileño y dirigidos, según su temática, a los ciudadanos, a los servicios y centros, a las autoridades educativas, o a los órganos institucionales de representación.
- Fomentar el intercambio generalizado, transversal y abierto de aquellas *buenas prácticas* que se hayan podido descubrir en el procedimiento de evaluación. Esta identificación de habilidades podría tener mayor proyección en los programas de formación de directores y contribuir al encuentro de los centros en *redes virtuales*.
- En relación con las *encuestas* para valorar el nivel de satisfacción que cumplimentan los inspectores y los directores implicados en la evaluación, promovemos el recoger un pronunciamiento expreso en cuanto a las cuestiones: el equilibrio entre las dimensiones formativa y sumativa (rendición de cuentas), que de forma conjunta incorpora el tipo de evaluación; y la relación entre la exhaustividad del modelo y la realidad de la función directiva.
- Finalmente, las Administraciones educativas deberían favorecer un escenario de intercambios de experiencias y modelos sobre la evaluación de centros y la evaluación de la función directiva, en aras al desarrollo de un dinámico discurso teórico y un marco normativo más consolidado.

## **Financiación**

Sin financiación expresa.

## **Conflicto de Intereses**

Ninguno

## Referencias bibliográficas

- Álvarez-Álvarez, C., & Fernández Gutiérrez, E. (2020). La evaluación de directores de centros educativos en España: Luces y sombras. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 24 (2), pp. 252-269. DOI: <https://doi.org/10.30827/profesorado.v24i2.14077>
- Álvarez-Álvarez, C., & Fernández Gutiérrez, E. (2022). Valoración del modelo vasco de evaluación del desempeño directivo. *Avances en Supervisión Educativa*, (37). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i37.751>
- Barbero Alcalde, A. M., et al. (2023). *Materiales para directores. Marco normativo*. Instituto Superior Madrileño de Innovación Educativa. Recuperado de <https://aulavirtual32.educa.madrid.org/ismie/course/view.php?id=3501&section=2> (web de acceso restringido a docentes de la Comunidad de Madrid)
- Bolívar Botía, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8 (2), pp. 15-39. Recuperado de <https://revistas.uam.es/riee/article/view/2740/2927>
- Bolívar Botía A. (2013). Autonomía de los centros y participación en el contexto actual. *Participación Educativa*, segunda época, 2 (2), pp. 81-88. Recuperado de [http://ntic.educacion.es/cee/revista/n2/pdfs/PEn02\\_Junio2013\\_web.pdf](http://ntic.educacion.es/cee/revista/n2/pdfs/PEn02_Junio2013_web.pdf)
- Bolívar Botía, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Madrid: Editorial La Muralla, S.A.
- Castán Esteban, J. L. (2021). Participación, autonomía y gobierno de los centros. En Asegurado, A., y Marrodán, J. (coords.) *La LOMLOE y su análisis. Una mirada técnica*, pp. 157-174. Madrid: ANELE-USIE.
- Cuadrado Muñoz, F. J. (2019). Evolución y sentido de la autonomía de los centros educativos. *Avances en Supervisión Educativa*, (31). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i31.630>
- Comunidad de Madrid (2013). Consejería de Educación, Juventud y Deporte. Viceconsejería de Organización Educativa. Subdirección General de Inspección Educativa. Equipo Interterritorial. Delgado Agudo, J. (Coord.), et al. *Evaluación*

de las buenas prácticas de los equipos directivos de centros públicos que imparten enseñanzas de Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria. Recuperado de <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM016134.pdf>

Comunidad de Madrid (2023). Vicepresidencia, Consejería de Educación y Universidades. Viceconsejería de Organización Educativa. Subdirección General de Inspección Educativa. Abad Merino, L. *Presentación del Plan General Plurianual de Actuación, (Curso 2023-2024)*. Recuperado de <https://www.educa2.madrid.org/web/sginspeccioneducativa/evaluacion-de-la-funcion-directiva/-visor/fundamentos-sobre-la-evaluacion-final-de-la-funcion-directiva-curso-2023-2024>

Comunidad de Madrid (2023). Vicepresidencia, Consejería de Educación y Universidades. Viceconsejería de Organización Educativa. Subdirección General de Inspección Educativa. Equipo de Ámbito Específico de Evaluación de la Función Directiva. Morales Gómez, A. (Coord.) et al. *Fundamentos sobre la evaluación final de la función directiva, curso 2023-2024*. Recuperado de <https://www.educa2.madrid.org/web/sginspeccioneducativa/evaluacion-de-la-funcion-directiva/-visor/fundamentos-sobre-la-evaluacion-final-de-la-funcion-directiva-curso-2023-2024>

Consejo de la Unión Europea (2022). Recomendaciones de 28 de noviembre de 2022, sobre los caminos hacia el éxito escolar (DOUE de 19 de diciembre). Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-Z-2022-70071>

Egido Gálvez, M. I. (2006). El director escolar: modelos teóricos, modelos políticos. *Avances en Supervisión Educativa*, (4). Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/238>

Estefanía Lera, J.L. (2021). Nuevo modelo de Inspección Educativa centrado en la evaluación y la mejora. *Avances en Supervisión Educativa*, (36). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i36.736>

Estefanía Lera, J. L. (2023). Análisis normativo sobre evaluación de centros en España en relación con las funciones de la inspección educativa. *Avances en Supervisión Educativa*, (39). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i39.799>

- Frías del Val, A.S. (2013). La dirección escolar en el ordenamiento jurídico español. Un análisis histórico. *Participación Educativa*, segunda época, 2(2), pp. 29-36. Recuperado de [http://ntic.educacion.es/cee/revista/n2/pdfs/PEn02\\_Junio2013\\_web.pdf](http://ntic.educacion.es/cee/revista/n2/pdfs/PEn02_Junio2013_web.pdf)
- Gajardo Espinosa, K. y Cáceres Iglesias, J. (2023). *Soñar grande es soñar juntas: en busca de una educación crítica e inclusiva*. Barcelona: Editorial Octaedro, S.L.
- Gobierno Vasco. Departamento de Educación. Inspección de Educación del País Vasco. EOSLATP, Evaluation of School Leadership and Teaching Practice (2017). *Guía para la evaluación de las direcciones escolares*. Recuperado de <https://zuzendaritzagunea.euskadi.eus/documents/>
- Ministerio de Educación y Formación Profesional (2019). *TALIS 2018. Estudio internacional sobre la enseñanza y el aprendizaje. Informe Español*. Recuperado de <https://www.educacionyfp.gob.es/inee/>
- Murillo Torrecilla, J., & Hernández Castilla, R. (2015). Lecciones aprendidas de la evaluación de directores/as escolares en España para la evaluación del desempeño docente no universitario. *Avances en Supervisión Educativa*, (15). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i15.495>
- Nieves Simón, G. et al. (2023). Evaluación de centros y planes de mejora en la Comunidad Autónoma de Aragón. *Avances en Supervisión Educativa*, (39). Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/795/960>
- Oliver Pozo, J. (2016). La Inspección de Educación como factor de calidad ejercida desde su espacio en el Sistema Educativo. *Revista Avances en Supervisión Educativa*, (25). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i25.541>
- Pallarés Martínez, S., y Bullich Catà de la Torra, R. B. (2007). La evaluación de centros docentes: un enfoque integrado. *Avances en Supervisión Educativa*, (5). Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/260>
- Ruiz López, M. (2015). La evaluación de la función directiva en el País Vasco. *Supervisión* 21, 38 (38). Recuperado de <https://usie.es/supervision21/index.php/Sp21/article/view/121>

- Sánchez Hermosilla, M.J. (2021). La inspección educativa ante los nuevos retos educativos. En Asegurado, A., y Marrodán, J. (coords.) *La LOMLOE y su análisis. Una mirada técnica*, pp. 191-209. Madrid: ANELE-USIE. DOI: 10.52149/Sp21/B2
- Secadura Navarro, T. (2011). El referente de la Inspección educativa: el Centro docente versus el Sistema educativo. *Avances en Supervisión Educativa*, (15). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i15.485>
- Secadura Navarro, T. (2012). La evaluación. Modelos de intervención de la Inspección. *Avances en Supervisión Educativa*, (17). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i17.519>
- Secadura Navarro, T. (2014). Fortalezas y debilidades de la organización y funcionamiento de la Inspección de Educación. *Avances en Supervisión Educativa*, (21). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i21.77>
- Secadura Navarro, T. (2017). La Inspección Educativa ante el siglo XXI. Retos y propuestas de mejora. En Vázquez-Cano, E. (Coord.). *La Inspección y la Supervisión de los centros educativos*, pp. 501-520. Madrid: UNED.
- Tarí, J.J., Juana de, S., y Mora, J. (2007). Evaluación de la calidad: Importancia de la evaluación externa y del seguimiento. *Avances en Supervisión Educativa*, (5). Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/261/225>
- Tiana Ferrer, A. (2018). Treinta años de evaluación de centros educativos en España. *Educación XX1*, 21 (2), pp. 7-36. <https://doi.org/10.5944/educxx1.21419>

## Referencias normativas

### Leyes

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo (BOE del 4), de Educación (LOE). Texto consolidado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-7899>

Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre (BOE del 30), por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOMLOE). Texto consolidado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-17264>

### Normativa de la Comunidad Autónoma de Madrid



ORDEN 1196/2001, de 29 de marzo (BOCM de 16 de abril), del Consejero de Educación, por la que se hace efectiva la consolidación del complemento específico singular de los directores de los centros públicos de enseñanza no universitaria.

[https://www.bocm.es/boletin/CM\\_Boletin\\_BOCM/2001/04/16/08900.PDF](https://www.bocm.es/boletin/CM_Boletin_BOCM/2001/04/16/08900.PDF)

DECRETO 63/2004, de 15 de abril (BOCM del 22), del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el procedimiento para la selección, nombramiento y cese de directores de centros docentes públicos de la Comunidad de Madrid en los que se imparten enseñanzas escolares.

[https://www.bocm.es/boletin/CM\\_Boletin\\_BOCM/2004/04/22/09500.PDF](https://www.bocm.es/boletin/CM_Boletin_BOCM/2004/04/22/09500.PDF)

DECRETO 61/2019, de 9 de julio (BOCM de 15 de julio), del Consejo de Gobierno, por el que se regula la organización, estructura y funcionamiento de la Inspección Educativa en la Comunidad de Madrid.

[https://www.bocm.es/boletin/CM\\_Orden\\_BOCM/2019/07/15/BOCM-20190715-1.PDF](https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2019/07/15/BOCM-20190715-1.PDF)

ORDEN 732/2021, de 24 de marzo (BOCM de 7 de abril), de la Consejería de Educación y Juventud, por la que se desarrolla el Decreto 61/2019, de 9 de julio, del Consejo de Gobierno, por el que se regula la organización, estructura y funcionamiento de la Inspección Educativa de la Comunidad de Madrid; Corrección de errores por ORDEN 1227/2021, de 5 de mayo (BOCM del 17), del Consejero de Educación y Juventud. Texto consolidado.

[http://www.madrid.org/wleg\\_pub/secure/normativas/contenidoNormativa.jsf?opcion=VerHtml&nmnorma=11950&eli=true#no-back-button](http://www.madrid.org/wleg_pub/secure/normativas/contenidoNormativa.jsf?opcion=VerHtml&nmnorma=11950&eli=true#no-back-button)

RESOLUCIÓN de 17 de agosto de 2021 (BOCM del 26), de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueba el **Plan General Plurianual de Actuación de la Inspección Educativa**.

[https://www.bocm.es/boletin/CM\\_Orden\\_BOCM/2021/08/26/BOCM-20210826-4.PDF](https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2021/08/26/BOCM-20210826-4.PDF)

RESOLUCIÓN de 30 de agosto de 2021 (BOCM de 7 de septiembre), de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueba el Plan Anual de Actuación de la Inspección Educativa para el curso 2021-2022.

[https://www.bocm.es/boletin/CM\\_Orden\\_BOCM/2021/09/07/BOCM-20210907-14.PDF](https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2021/09/07/BOCM-20210907-14.PDF)

RESOLUCIÓN de 10 de agosto de 2022, de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueba el Plan Anual de Actuación de la Inspección Educativa para el curso 2022-2023.

[https://www.bocm.es/boletin/CM\\_Orden\\_BOCM/2022/08/25/BOCM-20220825-4.PDF](https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2022/08/25/BOCM-20220825-4.PDF)

DECRETO 236/2021, de 17 de noviembre (BOCM del 18), del Consejo de Gobierno, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Educación, Universidades, Ciencia y Portavocía.

[https://www.bocm.es/boletin/CM\\_Orden\\_BOCM/2021/11/18/BOCM-20211118-1.PDF](https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2021/11/18/BOCM-20211118-1.PDF)

DECRETO 38/2023, de 23 de junio (BOCM del 26), de la Presidenta de la Comunidad de Madrid, por el que se establece el número y denominación de las Consejerías de la Comunidad de Madrid.

[https://www.bocm.es/boletin/CM\\_Orden\\_BOCM/2023/06/26/BOCM-20230626-1.PDF](https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2023/06/26/BOCM-20230626-1.PDF)

DECRETO 76/2023, de 5 de julio (BOCM del 6), del Consejo de Gobierno, por el que se establece la estructura orgánica básica de las Consejerías de la Comunidad de Madrid.

[https://www.bocm.es/boletin/CM\\_Orden\\_BOCM/2023/07/06/BOCM-20230706-1.PDF](https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2023/07/06/BOCM-20230706-1.PDF)

RESOLUCIÓN de 18 de julio de 2023 (BOCM del 27), de la Viceconsejería de Organización Educativa por la que se dictan instrucciones para la aplicación del capítulo IV de la Orden 732/2021, de 24 de marzo, de la Consejería de Educación y Juventud, por la que se desarrolla el Decreto 61/2019, de 9 de julio, del Consejo de Gobierno, por el que se regula la organización, estructura y funcionamiento de la inspección educativa de la Comunidad de Madrid.

[https://www.bocm.es/boletin/CM\\_Orden\\_BOCM/2023/07/27/BOCM-20230727-22.PDF](https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2023/07/27/BOCM-20230727-22.PDF)

RESOLUCIÓN de 2 de agosto de 2023 (BOCM del 10), de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueba el *Plan Anual* de Actuación de

la Inspección Educativa para el curso 2023-2024.  
[https://www.bocm.es/boletin/CM\\_Orden\\_BOCM/2023/08/10/BOCM-20230810-9.PDF](https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2023/08/10/BOCM-20230810-9.PDF)