

**Evaluación de la dirección escolar.
Configuración básica en el sistema educativo desarrollo
autonómico**

/

**School Leadership Assessment.
Basic Framework in the Educational System
and Regional Development**

Antonio Montero Alcaide*

Inspector de Educación del Servicio de Inspección de Educación de Sevilla

DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i42.901>

Resumen

La evaluación del ejercicio de la dirección, en el sistema educativo, se realiza mediante procedimientos -no alcanzan la entidad de modelos- con regulación normativa. Por ello, el estudio que se presenta en este artículo tiene el propósito de analizar la ordenación básica y la evolución de tales procedimientos de evaluación, así como el actual desarrollo y la concreción por las Administraciones educativas, a fin de proponer conclusiones y medidas de adecuación y mejora. Con ese objeto, se lleva a cabo, mediante el recurso del análisis documental comparado, la revisión de muy numerosas fuentes normativas sobre la evaluación del desempeño de la dirección. En las conclusiones obtenidas, destacan la necesidad de precisar el carácter básico de determinados aspectos de la evaluación; la diversidad del desarrollo normativo autonómico, que afecta a los procedimientos y efectos de la evaluación; así como

* ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3543-8139>

cuestiones significativas relacionadas, entre otros aspectos, con los agentes de la evaluación, el carácter de esta, los procedimientos, momentos y dimensiones, la participación de la comunidad, la relevancia del proyecto de dirección o los efectos de la evaluación negativa del ejercicio.

Palabras clave: Evaluación, dirección escolar, ejercicio directivo, regulación básica, desarrollo normativo.

Abstract

The assessment of the school management role within the educational system is carried out through regulated frameworks which just cannot be seen as models yet. Thus, the study presented in this article intends to analyze the basic structure and evolution of these assessment procedures, as well as their current development and specification by educational administrations, so as to suggest conclusions and measures for a more suitable implementation and improvement. Therefore, numerous normative sources regarding the evaluation of leadership performance have been compared and analyzed thoroughly. The conclusions emphasize the need to clarify the fundamental nature of certain aspects of the evaluation; the variety of regional regulations, which has its own impact on the evaluation and its procedure. These conclusions also underline significant issues related to the evaluation agents, the nature of the evaluation itself, procedures, timing, dimensions, community engagement, the importance of the leadership management project or the consequences of negative evaluation outcomes.

Key words: Assessment, evaluation, school management, leadership, basic regulation, regulation development.

1. A modo de introducción. La evaluación del ejercicio directivo y el modelo de dirección escolar

La configuración del procedimiento, que no modelo, de evaluación del desempeño directivo guarda relación directa con el que acaso sí resulte, de manera algo más propia, un modelo de dirección escolar. Determinados elementos caracterizan este último: es el caso del modo de acceso a la dirección -de la elección a la selección pasando por la designación-, de las competencias y funciones que se atribuyen a los directores y directoras, de las condiciones para asumirlas y practicarlas, y de los reconocimientos y efectos, precisamente, de la evaluación del ejercicio. La profesionalización de la dirección, a modo de muestra, tiene consecuencias tanto en la conformación del modelo directivo como en la evaluación del desempeño. Y la propia finalidad y el sentido de esta evaluación se vinculan con aspectos que incluso van más allá del modelo de dirección, ya que se extienden a la organización y el funcionamiento de los centros, en primer término, y también a los principios y características del sistema educativo, como marco general de referencia. Así, la autonomía de los centros docentes, con sus distintos ámbitos de aplicación, y la responsabilidad por los resultados, como expresión, o evolución, del rendimiento de cuentas, dan perspectiva a la evaluación de la dirección escolar. Si bien no son amplios los estudios o investigaciones que teoricen y fundamenten la evaluación función directiva, o concreten elementos metodológicos, sí se dispone el procedimiento con que se lleva a término en el sistema educativo. A tal fin, se establecen regulaciones, sujetas al alterado curso de las reformas educativas -generalmente como expresión del disenso-, cuyo desarrollo, por las Administraciones competentes, incorpora, en algunos casos, concreciones variables o distintivas que, en distinto grado, pueden afectar al común carácter de la ordenación básica y, de manera más directa, a la consecución o los efectos que resultan de la propia evaluación del desempeño directivo. Por tales razones, este artículo tiene un doble propósito: el análisis, evolutivo y comparado, de la configuración básica del procedimiento de evaluación, y la revisión de los actuales desarrollos realizados por todas las Administraciones educativas españolas en materia de evaluación del ejercicio directivo. Particularmente, en este último objeto, se considerarán los cometidos de la Inspección de Educación, así como aspectos relacionados con distintos factores que caracterizan los procedimientos de evaluación. Podrán

discutirse, entonces, los resultados del análisis, con la posterior formulación de conclusiones que faciliten orientaciones y posibles adecuaciones o mejoras en la definición básica y el desarrollo del procedimiento de evaluación del ejercicio directivo.

2. La evaluación de la dirección escolar como objeto de revisiones insuficientes

Considerado el ámbito de la evaluación del desempeño directivo, no son numerosos los estudios o investigaciones, sobre tal objeto, en el sistema educativo español. Tintoré y Gairín (2022) acometen un “mapeo sistemático” de tres décadas de investigación (desde 1991 hasta 2019) sobre el liderazgo educativo en España, con la revisión de 244 artículos en tres bases de datos (*Web of Science*, *Scopus* e *Índice-CSIC*), que advierte un reconocido incremento de las investigaciones a partir del año 2012. Si bien la investigación europea, entre las cuatro escuelas de pensamiento que se establecen para agrupar a los autores más relevantes, considera la “Mejora Escolar y Efectividad”, la línea temática de esta es la eficacia escolar y entre los ámbitos, que no incluyen la evaluación directiva, figuran los resultados de los alumnos. Ahora bien, no cabe entender una influencia directa, sino mediada, del desempeño de la dirección en la mejora de los logros escolares, como objeto principal de distintas sinergias para un mejor aprendizaje (OCDE, 2013).

Las líneas temáticas en España, en buena parte coincidentes con las anteriores, incluyen, entre otras referencias, el “Desarrollo e impacto del liderazgo escolar”, con 10 documentos, entre los años 2007 y 2018, que se ocupan de ello. Bolívar (2010a) revisa, de manera específica, las investigaciones que vinculan el liderazgo educativo a la mejora de los resultados, aunque reconoce que el modelo de dirección escolar, en el caso del sistema educativo español, tiene carácter administrativo y burocrático, con la inherente dificultad para incidir en los logros escolares. Reconocida tal limitación del modelo directivo, acaso pueda formularse que este responde a pretensiones de un ambiguo eclecticismo y, por ello, conduce a la indefinición o lo ambigüedad. Esto es, no se trata, en sentido estricto o característico, de un modelo de corte administrativo o burocrático, como tampoco de una dirección pedagógica, educativa o para el aprendizaje, sino que, en los propósitos, no pocas veces ideales, de los preámbulos de las leyes educativas, se complementan ambas caracterizaciones, pero sin viabilidad operativa, si es que se considera factible cierta

conjunción entre ellas (el liderazgo pedagógico puede asumir algunos cometidos administrativos, pero resulta más difícil en sentido contrario, tal como relevó el Informe Talis, 2009, de la OCDE).

La influencia del liderazgo educativo, ejercido por la dirección, es generalmente reconocida, sobre todo tras dos relevantes estudios internacionales (Barber y Mourshed, 2008; Pont, Nusche y Moorman, 2009) que destacan ese liderazgo como el segundo factor, propiamente escolar, con más influencia en los logros de aprendizaje, después de las prácticas docentes. La revisión realizada por Bolívar (2010a) de las investigaciones al respecto precisa que estas se centran en el modo de influencia del liderazgo -principalmente sobre la motivación y el compromiso de los docentes- en la mejora de los logros, con bastante menor atención a los procesos específicos de evaluación del ejercicio directivo. En un trabajo coincidente en el tiempo y los contenidos, Bolívar (2010b) asocia el liderazgo pedagógico a la distribución del propio liderazgo, a fin de configurar el ejercicio distribuido de este y su acrecentada contribución a la mejora de los logros escolares.

Un nuevo aspecto, la justicia social junto al liderazgo pedagógico o para el aprendizaje y el liderazgo distribuido, es considerado en una revisión de líneas de investigación (Bolívar, López Yáñez y Murillo, 2013) que considera, entre otros aspectos, prácticas y dimensiones de liderazgo.

La evaluación del liderazgo pedagógico de la dirección, así como una revisión de enfoques e instrumentos, son objeto de un nuevo trabajo (Bolívar, 2015) que tiene en cuenta dos instrumentos de evaluación: el Cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en Educación (VAL-ED), y el Proyecto Internacional de Dirección Escolar Exitosa (ISSPP), además de referirse la amplia utilización de la Escala de Estimación del Liderazgo Educativo del Director (*Principal Instructional Leadership Rating*, PIMRS). Una concreción, referida a las prácticas del liderazgo, se lleva a cabo, por otra parte, con el cuestionario Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar, diseñado y validado por García-Garnica (2016).

Sin embargo, la insuficiencia o inadecuación de marcos teóricos y métodos de evaluación, así como de instrumentos adecuados, es una constatación manifiesta, además de subrayarse aspectos como la necesidad de diferenciar la evaluación de la práctica docente y la del ejercicio directivo, y de no utilizar, ante la ausencia de recursos específicos, los resultados o logros escolares de los estudiantes para evaluar el desempeño de la dirección. Ante esto, cabe identificar dimensiones y prácticas para un liderazgo eficaz, así como influyentes o de impacto en los resultados del aprendizaje del alumnado. Destaca, en este último caso, un ejercicio directivo que promueva y participe en el propio aprendizaje del profesorado y en su desarrollo profesional.

La evaluación de la dirección, por otra parte, no puede ser ajena a un marco de evaluación más amplio, aplicado a docentes, alumnado y centros, de modo de se adopten enfoques comprensivos en la evaluación del liderazgo. Bolívar (2015), a partir de una propuesta de Orr (2011), *Summary of key evaluation elements and considerations*, identifica elementos clave para la evaluación de la dirección escolar, repartidos entre cualidades relativas al contenido (propósitos de la evaluación, destinatarios directores, otros miembros del equipo directivo, evaluación diferenciada en función de distintos aspectos-, objetos de la evaluación y medición, fuentes de evidencia utilizadas) y cualidades relativas a la organización e implementación (conducción de la evaluación, valoración de las evidencias, cualidades psicométricas, implementación y operatividad del sistema de evaluación).

Finalmente, en informes internacionales, como el ya citado de Pont, Nusche y Moorman (2009), que avanzaba perspectivas de mejora del liderazgo escolar para las siguientes décadas, la evaluación de la función directiva no es considerada de manera explícita y solo figura en uno de los cuatro ejes de actuación establecidos para mejorar el ejercicio de la dirección escolar. Es el caso de “Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva”, aunque no se realicen análisis y recomendaciones y solo se incorpore una tabla para comparar algunas variables de la evaluación del desempeño de los directores de las escuelas públicas en distintos países de la OCDE. Asimismo, Bolívar (2018), en una aproximación general al panorama bibliográfico de los estudios

sobre la dirección escolar, no incluye referencias específicas sobre la evaluación de los directivos.

Si se repara en la concreción de los procedimientos de evaluación de la función directiva desarrollados por las administraciones educativas, una de las primeras investigaciones amplias se llevó a cabo el año 2004, por Beltrán y otros, mediante cuestionarios a distintos sectores (directivos, profesores, padres e inspectores) y grupos de discusión con esos mismos sectores, para aplicar el análisis factorial a las valoraciones obtenidas en cada uno de los factores, además de considerar las interpretaciones y representaciones formuladas en los grupos de discusión. Sin embargo, la evaluación de la función directiva no es un objeto específicamente diferenciado, de manera que se tengan por objeto los procedimientos y características de tal evaluación, sino que es considerada, de manera indirecta, como resultado de la investigación aplicada al ejercicio de las funciones directivas en distintos aspectos (funciones de liderazgo, actividades del equipo directivo como gestor, conocimiento del contexto del centro, formación y desarrollo del profesorado en el centro, optimización del funcionamiento del centro).

El marco normativo de la evaluación del desempeño de la dirección en España ha sido objeto de varios análisis, tanto generales (Estefanía, 2023; Fernández, 2014; Murillo, García y Ortega, 2010; Montero, 2012; Murillo y Hernández, 2011), como referidos al ámbito de determinadas administraciones educativas (Alonso, 2013; Alsinet i Caballeria, 2007; Álvarez y Fernández, 2022; Ayarza, 2018; Barbero y Secadura, 2023, Morales Gómez, 2024, Ruiz López, 2015). La necesidad de contar con “un modelo de evaluación que realmente sea útil para la mejora de la función directiva” (Murillo, García y Ortega, 2010, p. 16) es reiterada en todos los estudios. Podría revisarse la entidad o el carácter -modelo o procedimiento- de la evaluación, tal como se ha adelantado. En cualquier caso, resulta precisa una mayor y más explícita fundamentación teórica, la definición básica de los criterios de evaluación, la consideración especial del liderazgo pedagógico, la referencia del proyecto de dirección, la situación y contextos del ejercicio directivo, la orientación de la evaluación a la mejora o la extensión de la evaluación a los otros miembros del equipo directivo. Un trabajo publicado poco después del anterior mantiene conclusiones similares

(Murillo y Hernández, 2011), de las que no se apartan, tampoco, las expuestas por análisis algo más limitados (Fernández, 2014).

Considerado el establecimiento de sistemas de evaluación de la función directiva como aspecto clave de la profesionalización de la dirección de los centros educativos en España, Álvarez y Fernández (2020), en un estudio mediante cuestionario, obtienen datos sobre el número de evaluaciones en las que han participado los directivos, los agentes encargados de la evaluación, las técnicas utilizadas, los aspectos de referencia, la valoración personal sobre el proceso y las propuestas de mejora. Las autoras, con un balance de “luces y sombras”, señalan que la realización de la evaluación corresponde, generalmente, a la Inspección de Educación, aunque se considere realizada como formalismo y se proponga la formación de la Inspección en estrategias efectivas de evaluación:

Se observa que mayormente, la evaluación a la que se somete a los directores es un formalismo realizado al finalizar el mandato como un prerrequisito para la renovación en el cargo y que en la mayor parte de los casos se hace por parte de los Inspectores de Educación sin obedecer a un diseño que garantice la profundidad que requeriría una evaluación seria del desempeño directivo. (p. 265)

El análisis normativo de la evaluación de los centros directivos en España, con respecto a las funciones de la Inspección educativa, es considerado por Estefanía (2023), si bien no se incluyen, de manera concreta o específica, referencias sobre el procedimiento de evaluación de la función directiva.

Finalmente, un ensayo reciente (Cajavilca, 2024) considera la evaluación de dirección escolar en el marco de la Nueva Gestión Pública (NGP). Esta última se define, a finales de la década de 1970, como marco de principios para el funcionamiento del Estado y las políticas públicas, si bien con “la aplicación de conocimientos, técnicas y valores empresariales el sector público” (p. 222) y la herramienta habitual de las evaluaciones externas, que incluyen las evaluaciones de desempeño a directivos escolares, principalmente en países anglosajones. Aunque se adviertan, como señalan Grissom et al. (2018), dificultades, en la política educativa o

en la configuración del sistema educativo, referidas a la creación e implementación de los sistemas de evaluación de los directivos, derivadas del qué y del cómo evaluar. Entre las dificultades propias de la evaluación de los directivos, Cajavilca (2024) destaca la necesidad de adecuar estándares y componentes, así como métodos, técnicas e instrumentos, además de la retroalimentación posterior a la entrega de resultados. Vinculada a los principios de la NGP está la “performatividad” que, con una aproximación general, puede caracterizarse como la utilización de las evaluaciones, acompañadas de estándares y comparaciones, a modo de medios de control y de restricción o producción de cambio. De manera que se reconfiguran los roles de los agentes educativos: “el aprendizaje es igual a rendimiento, el profesorado es visto como proveedor de aprendizajes y los directivos como gerentes” (p. 231). Los efectos en la evaluación de los directivos son apreciables, ya que se relacionan con las retribuciones económicas por su desempeño, con la determinación que los estándares y el uso instrumental de las evaluaciones tienen tanto en las expectativas como en el condicionamiento del ejercicio directivo, con la configuración del tipo de liderazgo en función de esos mismos estándares, y, al cabo, con la propia identidad profesional derivada de la autopercepción y de la percepción de otros. Frente a tales disfunciones, “es de suma importancia considerar una evaluación asociada a la formación continua de los directivos y asumirla como un proceso que priorice la retroalimentación y el acompañamiento” (p. 234).

3. Configuración básica del sistema educativo y evaluación de la dirección escolar

Publicada la Constitución Española de 1978, la Ley Orgánica 5/1980, de 19 de junio, del Estatuto de Centros Escolares, suele omitirse en el análisis de la dirección de los centros educativos, posiblemente por su escaso periodo de vigencia y el fallo de un recurso de inconstitucionalidad. Esta ley -que carece de preámbulo, a pesar de su entidad- considera los órganos de gobierno unipersonales -director, secretario, jefe de estudios, vicedirector y cuantos otros se determinen- y colegiados de los centros públicos, casi idénticos a los actuales -el Consejo de Dirección se sustituyó por el Consejo Escolar-, funciones y composición aparte. Si bien una disposición adicional, la tercera, permitió que estos aspectos pudieran “ser modificados o sustituidos por las Comunidades Autónomas en el ámbito de sus facultades y competencias

determinadas por sus respectivos Estatutos de Autonomía”. Precepto que fue declarado inconstitucional, y consiguientemente nulo, por una sentencia del Tribunal Constitucional (sentencia 5/1981, de 13 de febrero de 1981). Meses antes de esa sentencia, con el Real Decreto 1275/1981, de 9 de junio, se promulgó el Reglamento de Selección y Nombramiento de los Directores de Centros Escolares Públicos. Es oportuno señalar que esa norma desarrolló un procedimiento de selección de directores -concurso de méritos, de acuerdo con los principios de mérito, capacidad y publicidad- similar al actual. El nombramiento de los candidatos seleccionados, de acuerdo con el artículo 25 del citado real decreto, tenía una dirección de tres años, prorrogables, a petición propia, por dos periodos más de igual duración. En tal caso, “la propuesta a la autoridad competente se efectuará por la Delegación Provincial, previo informe de la Inspección correspondiente y oído el Consejo de Dirección”. Concluido el mandato y, en su caso, las prórrogas, el artículo 26 determinaba, como en la actualidad, que era necesaria la participación en un nuevo concurso para desempeñar la función directiva. Por otra parte, entre las causas del cese de los directores, considerados en el artículo 28, figuraba la remoción autorizada por la autoridad competente, tras el oportuno expediente, en los casos de incumplimiento de los deberes propios de la función directiva o, de manera más concreta, si los directores seleccionados no participaban en las actividades de formación organizadas para ellos, o lo hacían de manera insuficiente. Sin embargo, el propio reglamento, en su disposición final cuarta, limitaba su aplicación, puesto que esta no lo sería, de manera directa, en las Comunidades Autónomas que tuvieran atribuidas las competencias y transferidos los servicios correspondientes, siempre que tales Comunidades regularan por sí mismas los procedimientos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 25 del Estatuto de Centros Escolares. Tras el cambio de Gobierno, el Ministerio de Educación y Ciencia derogó, mediante el Real Decreto 1425/1983, de 23 de mayo, el Reglamento de Selección y Nombramiento de Directores de Centros Escolares Públicos.

El procedimiento de selección de los directores y directoras de los centros es sustituido por el de elección en la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación. Su artículo 37 determinó que “El Director del Centro será elegido por el Consejo Escolar y nombrado por la Administración educativa competente”. La duración de su mandato era de tres años y no se consideró ningún

aspecto referido a la evaluación del ejercicio directivo, toda vez que las sucesivas elecciones conllevaban, aunque fuera de manera implícita, una valoración de los candidatos, si se presentaban por primera vez, o de su desempeño, si querían continuar en la dirección tras el mandato previo. Meses después de publicada la ley, el Real Decreto 2376/1985, de 18 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de los Órganos de Gobierno de los Centros Públicos de Educación General Básica, Bachillerato y Formación Profesional, determinó, en su artículo 7, que los candidatos presentaran por escrito, ante el consejo escolar, con una antelación mínima de quince días antes de la fecha de elección -que había de ser por mayoría absoluta de los miembros del consejo-, las líneas básicas de su programa y sus méritos profesionales. Puede apreciarse, por ello, cierta forma de evaluación inicial o previa al ejercicio directivo, ante la elección para el acceso a la dirección. Además, entre las causas de cese del director, indicadas en el artículo 13 del citado real decreto, figura la revocación, por la autoridad educativa correspondiente, a propuesta razonada del consejo escolar del centro, previo acuerdo de sus miembros adoptado por mayoría de dos tercios. Cabe considerar tal cese -que figura también en las regulaciones básicas posteriores-, en cierto modo, como resultado de una evaluación o valoración del ejercicio directivo, aunque en casos de manifiesta inadecuación y con efectos mayores.

La Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo, no reguló aspectos referidos a la evaluación de la dirección. Si bien dos desarrollos posteriores a su promulgación, los Reglamentos Orgánicos de los centros de Educación Infantil y Primaria (R.D. 819/1993, de 28 de mayo), y de Educación Secundaria (R.D. 929/1993, de 18 de junio), de aplicación en el ámbito del Ministerio de Educación y Ciencia y supletorios en las Comunidades Autónomas que no dispusieran de regulación propia, determinaron la presentación por escrito, al consejo escolar, por los candidatos a la dirección, de un programa de dirección -que incluyera un análisis del centro, objetivos y líneas fundamentales de actuación- y de sus méritos personales. También el claustro de profesores había de ser informado de las candidaturas a la dirección y conocer los correspondientes programas. Puede reiterarse, por ello, la antedicha aproximación a una evaluación inicial del ejercicio directivo previa a su desempeño y a la elección para el acceso.

La Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes, mantiene la elección de los directores por los consejos escolares, si bien los candidatos debían de estar previamente acreditados para el ejercicio de esa función, en un mandato que se extiende a cuatro años. El artículo 15 incorporó, entre las competencias del claustro de profesores, la de conocer las candidaturas a la dirección y los programas presentados por los candidatos. Asimismo, el artículo 17 determinó que el consejo escolar había de conocer el programa de dirección, con la propuesta de los órganos unipersonales, así como los méritos de los candidatos acreditados y las condiciones que permitieron su acreditación para el ejercicio de la función directiva. Precisamente tal acreditación introduce, de manera explícita, en la regulación básica del sistema educativo, la evaluación del ejercicio de cargos unipersonales de gobierno, puesto que los profesores que pretendían ser acreditados habían de superar programas de formación específicos o disponer de titulaciones relacionadas con la función directiva, y contar con una valoración positiva del trabajo desarrollado en cargos directivos, o en la labor docente en el aula junto a tareas de coordinación pedagógica o, en su caso, funciones de organización, gestión y participación en órganos de gobierno. En el artículo 19.1.a) se establecía, así, la “Experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado en el ejercicio de los cargos correspondientes a los órganos unipersonales de gobierno”. Prescripción, por tanto, que resulta primigenia y precursora con respecto a la evaluación del ejercicio directivo. Asimismo, en el ámbito del apoyo a los equipos directivos, el artículo 25.4 indicó que el ejercicio de los cargos directivos había de recibir las compensaciones económicas y profesionales que las administraciones educativas establecieran, acordes con la responsabilidad y la dedicación exigidas. Y, de manera directamente relacionada con la evaluación del ejercicio, el artículo 25.5 determinó que los directores elegidos de acuerdo con el procedimiento establecido en la ley, que hubieran ejercido su cargo con valoración positiva, “mantendrán, mientras permanezcan en situación de activo, la percepción de una parte del complemento retributivo correspondiente, de acuerdo con el número de años que hayan ejercido su cargo. Las Administraciones educativas establecerán las condiciones y requisitos para la percepción de este complemento”.

Como desarrollo de la Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes, el Real Decreto 2192/1995, de 28 de diciembre, reguló la acreditación para el ejercicio de la dirección en los centros docentes públicos. Su ámbito de aplicación era el del entonces Ministerio de Educación y Ciencia, pero también resultó de aplicación supletoria, de acuerdo con su disposición adicional primera, “en las Comunidades Autónomas que se encuentran en el pleno ejercicio de las competencias en materia de educación”. Como aspecto de interés, la evaluación negativa del director al final de su mandato, tal como prescribe el artículo 2.3, “dará lugar a la pérdida de la acreditación, sin perjuicio de que pueda obtenerla de nuevo”.

A modo de primeras referencias para la evaluación de la función directiva, el artículo 5.5. determina, con respecto a la valoración del trabajo desarrollado en el ejercicio de cargos correspondientes a los órganos unipersonales de gobierno, las siguientes, de acuerdo con las competencias establecidas y con las características y el contexto socio-educativo del centro: “la eficacia en la organización y gestión de los recursos, la participación en la elaboración y puesta en práctica de las líneas educativas del centro, así como las iniciativas adoptadas que contribuyan a la mejora de la calidad de la enseñanza impartida en el centro”. Tal valoración era responsabilidad de la Inspección de Educación, para lo que debía de tenerse en cuenta la información que proporcionaran tanto la comunidad educativa como el propio candidato sobre el desempeño de sus funciones y los resultados obtenidos.

En el mismo mes de diciembre de 1995, el Real Decreto 2194/1995, de 28 de diciembre (BOE de 30 de diciembre), reguló la consolidación parcial del complemento específico de los directores de centros escolares públicos, de aplicación directa en el ámbito de aplicación del entonces Ministerio de Educación y Ciencia, y de modo supletorio en las Administraciones autonómicas que no tuvieran regulación propia. La evaluación de la función directiva debía atender la evolución durante cada mandato del funcionamiento del centro en relación con el ejercicio de la dirección, y el artículo 4 establecía los siguientes criterios, que se reproducen por tratarse de una primera configuración de criterios de evaluación.

- a) Dinamización de los órganos de gobierno y de coordinación docente del centro e impulso de la participación en estos de los diversos grupos de la comunidad educativa.
- b) Gestión de los recursos humanos y materiales para proporcionar una oferta educativa amplia y ajustada a las demandas sociales.
- c) Organización de las actividades extraescolares que favorezcan la apertura del centro, conectando este con su entorno.
- d) Disponibilidad para atender al alumnado y sus familias, ofreciendo información y respondiendo a sus demandas.
- e) Impulso y puesta en marcha de programas e iniciativas de innovación y formación que mejoren el funcionamiento del centro.
- f) Dinamización de la atención a la diversidad de los alumnos con necesidades educativas especiales.

Un año después de promulgada la Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes, se publican nuevos Reglamentos Orgánicos de los centros de Educación Infantil y Primaria (R.D. 82/1996, de 26 de enero), y de Educación Secundaria (R.D. 83/1996, de 26 de enero, BOE de 21 de febrero), que, al igual que los promulgados en 1993 -de aplicación en el ámbito del Ministerio de Educación y Ciencia y supletorios en las comunidades autónomas que no dispusieran de regulación propia-, consideran la presentación, por escrito, de un programa de dirección (propuesta de órganos unipersonales de gobierno, análisis del centro, objetivos del mandato) y de los méritos profesionales, que serán valorados por el consejo escolar. De la misma manera, el claustro de profesores debía ser informado de las candidaturas y conocer los correspondientes programas.

La Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación, introduce un cambio significativo en el acceso a la dirección que afecta también a la evaluación del ejercicio directivo: la selección de los directores por concurso de méritos, en lugar de la elección por los consejos escolares, de acuerdo con los principios de publicidad, mérito y capacidad. Tal procedimiento ya fue considerado, como se ha expuesto, en la Ley Orgánica 5/1980, de 19 de junio, del Estatuto de

Centros Escolares, y se mantiene desde la Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, hasta la actualidad, aunque con algunos cambios que afectan, sobre todo, a la composición de las comisiones de selección y a la preferencia por los candidatos procedentes del mismo centro a cuya dirección aspiran. Igualmente significativo es otro aspecto de esta regulación: la adquisición de la “categoría de director”, con efecto en todas las administraciones educativas, tras el ejercicio de un periodo de mandato, con tres años de duración, y evaluación positiva del desempeño -los mandatos podían renovarse por periodos de igual duración, previa evaluación positiva en el final del mandato, con los límites máximos que pudieran establecer las administraciones-. De esta manera lo determina el artículo 89.3:

Los Directores así nombrados serán evaluados a lo largo de los tres años. Los que obtuvieren evaluación positiva, adquirirán la categoría de Director para los centros públicos del nivel educativo y régimen de que se trate. Dicha categoría surtirá efectos en el ámbito de todas las Administraciones educativas.

Entre los motivos del cese del director, no figura en esta ley la propuesta de revocación realizada por el consejo escolar. La Administración educativa sí puede hacerlo y, en tal caso, el profesor no podía participar en ningún concurso de selección de directores durante el tiempo que determinara la administración educativa. Entre los méritos que se refieren para el acceso a la dirección, esta ley señala, en su artículo 88.3, la consideración especial de la experiencia previa en la dirección y su valoración positiva:

La selección se basará en los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes, y en la experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado como cargo directivo y de la labor docente realizada como profesor. Se valorará de forma especial la experiencia previa en el ejercicio de la dirección.

Para la renovación del mandato de los directores, no se establecían otros límites que los que pudieran establecer las Administraciones educativas.

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, no hace explícita la consideración del mérito que acaba de señalarse, sobre la experiencia y valoración

positiva del ejercicio de la dirección, si bien una modificación de su artículo 135.3 por el artículo único 84 de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa, determinó:

La selección se basará en los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes, la valoración del proyecto de dirección, y la experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado como cargo directivo y de la labor docente realizada como profesor o profesora. Se valorará de forma especial la experiencia previa en un equipo directivo, la situación de servicio activo, el destino, trabajo previo y labor docente desarrollada en el centro cuya dirección se solicita, así como, en su caso, haber participado con una valoración positiva en el desarrollo de las acciones de calidad educativa reguladas en el apartado 4 del artículo 122 de esta Ley Orgánica, o en experiencias similares.

Con las posteriores modificaciones del artículo único.72 de la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, se suprimen nuevamente las referencias a la valoración positiva del trabajo previo desarrollado como director. Asimismo, en la renovación del mandato de los directores, por períodos de igual duración (cuatro años), previa evaluación positiva del trabajo desarrollado al final de los mismos, el artículo único.85 de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, vinculó la evaluación del ejercicio directivo a los resultados de las evaluaciones individualizadas del alumnado, con esta modificación del artículo 136.2 de Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo:

Los criterios y procedimientos de esta evaluación serán públicos y objetivos e incluirán los resultados de las evaluaciones individualizadas, a que hace referencia el artículo 144, realizadas durante su mandato, que, en todo caso, considerarán los factores socioeconómicos y socioculturales del contexto y el seguimiento de la evolución en el tiempo. Las Administraciones educativas podrán fijar un límite máximo para la renovación de los mandatos

El artículo único.73 de la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, modifica el citado artículo 136.2 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, para restablecer lo indicado en esta ley con respecto a la renovación de los mandatos, previa evaluación positiva -sin considerar los resultados de las evaluaciones individualizadas, que

quedaron sin efecto-, e incorpora que, a tales efectos, debe ser oído el Consejo Escolar. La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, por otra parte, sí considera la revocación del director, a propuesta motivada del Consejo Escolar, por incumplimiento grave de las funciones inherentes al cargo de director.

Finalmente, dos aspectos de interés deben considerarse también en Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo. Se trata del acceso al Cuerpo de Inspectores de Educación mediante un procedimiento que tiene en cuenta la evaluación positiva del ejercicio de la dirección. De este modo se considera en la disposición adicional duodécima 4 c):

En las convocatorias de acceso al cuerpo de inspectores, las Administraciones educativas podrán reservar hasta un tercio de las plazas para la provisión mediante concurso de méritos destinado al profesorado que, reuniendo los requisitos generales, hayan ejercido con evaluación positiva, al menos durante tres mandatos, el cargo de director o directora.

Y, por su especial interés, otro aspecto se refiere a la evaluación de la función directiva. El artículo 146 de la redacción original de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, precisaba: “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”. El artículo único.76 bis de la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, introduce este segundo apartado al artículo 146 antes citado: “La evaluación de la función directiva de centros, servicios y programas será realizada por el cuerpo de inspectores de educación y formará parte de sus competencias”. Sin embargo, se advierte cierto desajuste regulador, toda vez que el artículo 146 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, con la modificación detallada, no tiene carácter básico ni de ley orgánica, mientras que, entre las funciones de la Inspección, el artículo 151 de esa misma ley determina, con disposición en este caso de carácter básico y de ley orgánica, tanto la 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” (a), como la de “Participar en la evaluación del sistema educativo y de los elementos que lo integran” (c).

Finalmente, la tabla 1 reúne los efectos de la evaluación positiva del ejercicio de la dirección expuestos en el desarrollo de este apartado.

Tabla. 1. *Efectos de la evaluación positiva del ejercicio de la dirección*

Efecto	Norma ¹	LOPEG 1995	LOCE 2002	LOE 2006	LOMCE 2013	LOMLOE 2020
Adquisición de la categoría de director, para los centros públicos del nivel educativo y régimen de que se trate, con efectos en el ámbito de todas las Administraciones educativas, por los directores que obtengan evaluación positiva al final del mandato para el que fueron seleccionados.			X			
Reconocimiento personal y profesional a los directores, en los términos que establezcan las Administraciones educativas, tras la evaluación positiva al final del mandato para el que fueron seleccionados.				X	X	X
Renovaciones del mandato, por periodos de igual duración, previa evaluación positiva del trabajo desarrollado al final de los mismos.			X	X	X	X
Mantenimiento de una parte del complemento retributivo correspondiente, mientras permanezcan en situación de activo, a los directores que hayan ejercido su cargo con valoración positiva durante el periodo que cada Administración educativa determine, en la proporción, condiciones y requisitos que tales Administraciones establezcan.		X	X	X	X	X
Reserva en los concursos-oposición de acceso al Cuerpo de Inspectores de Educación de hasta un tercio de las plazas para la provisión mediante concurso de méritos destinado a los profesores que, reuniendo los requisitos generales, hayan ejercido con evaluación positiva, al menos durante tres mandatos, el cargo de director.				X	X	X

Fuente: *Elaboración propia*

¹ **LOPEG**: Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los centros docentes (BOE de 21 de noviembre, núm. 278).

LOCE: Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (BOE de 24 de diciembre, núm. 307).

LOE: Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE de 4 de mayo, núm. 106).

LOMCE: Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa (BOE de 10 de diciembre, núm. 295).

LOMLOE: Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE de 30 de diciembre, núm. 340).

4. La evaluación de la dirección en su desarrollo por las administraciones educativas

Los cambiantes procesos de reforma y cambio del sistema educativo influyen en la entidad, relevancia y adecuación de las normas de desarrollo. Así, en el ámbito que nos ocupa, las disposiciones promulgadas por las administraciones educativas no solo presentan distintos rangos y periodos de vigencia, sino que difieren en aspectos sustantivos del procedimiento de evaluación. Con carácter general, son más habituales las disposiciones, en órdenes y resoluciones, que establecen el procedimiento de evaluación por cursos escolares o la refieren a los periodos completos de mandato y a la renovación de este.

Solo las administraciones educativas de Castilla-La Mancha, Extremadura, el País Vasco y Galicia disponen de decretos posteriores a la promulgación de la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre; si bien con contenidos que, en algunos casos, aun requieren concreción reglamentaria mediante órdenes.

Distintos aspectos significativos de estas disposiciones van a considerarse, a partir del análisis documental comparado de un amplio número de fuentes que se detallan al final del artículo, después de las referencias bibliográficas: agentes u órganos de la evaluación, dimensiones, criterios e indicadores, destinatarios, momentos, efectos de la evaluación negativa, alegaciones y actualización del proyecto de dirección.

Considerados los principios de la evaluación del ejercicio directivo, se advierten coincidencias extendidas: el carácter continuo y final de su realización -aunque cuente con más sistematización la evaluación al final del mandato-; la naturaleza formativa del propio procedimiento de evaluación, principalmente referida a la evaluación continua; la condición participativa de la evaluación, aunque sea diverso el modo de participación de los distintos sectores, con especial referencia a la autoevaluación de los directores y directoras; y la orientación hacia la mejora como consecuencia destacada del rasgo formativo de la evaluación.

La atribución expresa de la evaluación, sin menoscabo de los procedimientos participativos, es un aspecto de especial interés ante las funciones de la Inspección educativa. Como se detalla en la tabla 2, dos son los agentes principales de la evaluación: la propia Inspección de Educación (Andalucía, Cantabria, Comunidad de Madrid, Ceuta y Melilla, Islas Baleares, Murcia, Navarra, País Vasco y La Rioja) y comisiones de evaluación (Aragón, Asturias, Comunidad Valenciana, Castilla y León, Extremadura, Galicia, Islas Canarias), con la intervención, en un caso, de una agencia de evaluación (Cataluña) y, en otro, directamente del claustro de profesores, si bien en el caso de la renovación del mandato (Castilla-La Mancha)

Tabla 2. *Realización de la evaluación del ejercicio de la dirección*²

AND	ARA	AST	CAN	CAT	CLM	CMA	CVA	CYL	CYM	EXT	GAL	IBA	ICA	MUR	NAV	PVA	RIO
IE	CE	CE	IE	AE	CP	IE	CE	CE	IE	CE	CE	IE	CE	IE	IE	IE	IE

Fuente: *Elaboración propia*

Los agentes u órganos de evaluación del ejercicio de la dirección deben considerar la participación de la comunidad educativa y la propia autoevaluación de los directivos. A tal efecto, se adoptan distintos recursos: informes o votaciones de los claustros de profesorado y de los consejos escolares de los centros, cuestionarios dirigidos a distintos sectores de la comunidad educativa, memoria de evaluación del director que suele presentarse ante el consejo escolar del centro, o informes de los servicios de la propia administración educativa (Asturias, Islas Canarias o Comunidad Valenciana), en relación con el ejercicio de las competencias de la dirección. Por otra parte, cuando la evaluación se realiza por comisiones específicas, estas tienen en cuenta el informe realizado por la Inspección de Educación.

De particular interés resulta el procedimiento de renovación del mandato de la dirección establecido en la Orden 170/2021, de 29 de noviembre, de la Consejería de Educación, Cultura y Deportes, por la que se desarrollan los procesos relativos al

² Leyenda: **IE**: Inspección de Educación, **CE**: Comisión de Evaluación, **AE**: Agencia de Evaluación, **CP**: Claustro de profesores.

AND: Andalucía, **ARA**: Aragón, **AST**: Asturias, **CAN**: Cantabria, **CAT**: Cataluña, **CLM**: Castilla-La Mancha, **CMA**: Comunidad de Madrid, **CVA**: Comunidad Valenciana, **CYL**: Castilla y León; **CYM**: Ceuta y Melilla, **EXT**: Extremadura; **GAL**: Galicia, **IBA**: Islas Baleares, **ICA**: Islas Canarias, **MUR**: Murcia, **NAV**: Navarra, **PVA**: País Vasco. **RIO**: La Rioja

ejercicio de la función directiva en los centros docentes públicos no universitarios de Castilla-La Mancha. Toda vez que, de acuerdo con el artículo 14, se lleva a cabo con una determinante intervención del claustro de profesores. Así, una vez publicada la relación de las personas solicitantes admitidas, la Inspección emite un informe provisional sobre la evaluación de la función directiva, dirigido a los directores que participen en tal procedimiento. Si la evaluación es positiva, la persona que ostenta la dirección convoca una sesión extraordinaria del claustro de profesores, en la que informa de las novedades y líneas principales del nuevo proyecto de dirección, del grado de cumplimiento de su proyecto anterior y del resultado de la valoración contenida en el informe de la Inspección de Educación. En esta sesión, el claustro decide sobre la renovación para el nuevo mandato de la dirección, mediante votación por mayoría absoluta de sus componentes, con voto directo y secreto. De ser aprobada la renovación, la persona responsable de la dirección traslada una certificación del acta de la sesión a la Inspección de Educación, a fin de proceder al nombramiento. Si la decisión del claustro fuera negativa, se continua el procedimiento de selección con todas las personas solicitantes admitidas; si bien en el concurso de méritos se anuncian las plazas ocupadas por directores o directoras que pueden renovar su mandato, de obtener la evaluación positiva tras la votación del claustro de profesores. Este órgano, por tanto, puede pronunciarse de manera contraria a la manifestada por el inspector en su informe. Y el propio claustro tiene en cuenta la valoración efectuada en tal informe, sobre el ejercicio del director, además de la información facilitada, por este, del cumplimiento de su proyecto de dirección y de las mejoras introducidas para la renovación del mandato. La singularidad de este procedimiento de renovación se advierte al considerar el desarrollo de la evaluación del ejercicio directivo, regulado en el artículo 17, ya que, en este caso, la persona responsable de la dirección será evaluada por la Inspección de Educación en el primer y último año del mandato; aunque, a efectos de la renovación del mandato, interviene de manera determinante el claustro de profesores.

Una situación excepcional, por otra parte, es considerada en la Resolución de 20 de octubre de 2023, de la directora general de Personal Docente, por la que se convoca la renovación y se determinan los criterios de evaluación del ejercicio del cargo de director o directora de centros docentes públicos, en el ámbito de la

Generalitat Valenciana. En este caso, de acuerdo con la base 5.1, la propuesta de renovación es formulada por la Comisión de Evaluación y tiene en cuenta el documento de autoevaluación, la actualización del proyecto de dirección aportada con la solicitud, el informe preceptivo de evaluación del ejercicio de la función directiva realizado por la Inspección de Educación y la valoración del consejo escolar del centro junto con el acta del claustro de profesores. Este último órgano, por lo regulado en la base 8.1, es convocado para que el director o directora haga una defensa de su autoevaluación y de su actualización del proyecto de dirección, de modo que puedan analizarse por el claustro tanto la labor de la dirección durante el último período como las propuestas de mejora. Finalizadas la defensa y el análisis, los miembros del claustro, de forma individual y anónima, cumplimentan un anexo (IV) que figura en la resolución, a fin de valorar el desarrollo del proyecto de dirección. En el acta de la sesión, asimismo, se hacen constar las diversas intervenciones realizadas y se adjunta un resumen de las valoraciones emitidas en la votación del claustro, de acuerdo con otro anexo (V).

El consejo escolar de centro celebra además una sesión extraordinaria, tal como establece la base 8.2, para analizar la labor de la dirección durante el último período de mandato, la autoevaluación y la actualización del proyecto de dirección, así como el acta del claustro de profesores. A tal efecto, la persona candidata expondrá la autoevaluación y la actualización del proyecto de dirección, y responderá a las preguntas que le planteen los miembros del consejo escolar. Tras lo que se lleva a cabo una valoración del director o directora, expresada en los términos de «positiva» o «no positiva». El resultado de dicha valoración será «positiva» cuando la mayoría de votos emitidos hayan sido positivos. La base 8.3, con respecto a la valoración emitida por el profesorado en el claustro, así como al voto de las personas representantes que integran el consejo escolar, determina que será directa, secreta y no delegable. Posteriormente, las actuaciones de la comisión de evaluación y el procedimiento de valoración del director o directora figuran en la base 10, y el informe de valoración debe tener en cuenta el informe de evaluación realizado por la Inspección de Educación, la autoevaluación y actualización del proyecto de dirección, el certificado del acta de la reunión del consejo escolar en la que se hace constar el resultado de la votación, junto con el acta del claustro de profesores. Tres situaciones

pueden resultar de ello. Es clara una primera: “la Comisión de Evaluación valorará positivamente las candidaturas que hayan sido valoradas de forma positiva por parte del Consejo Escolar y de la Inspección educativa, y negativamente en el resto de casos” (10.2). De modo excepcional, como se adelantó, en el caso de valoración negativa, “la comisión de evaluación podrá solicitar información complementaria sobre la valoración realizada por el consejo escolar y/o el informe de valoración del inspector o la inspectora de educación” (10.3). Asimismo, cuando la comisión de evaluación considere necesario acreditar de forma más concluyente su valoración final, “podrá solicitar informes complementarios al informe realizado por el inspector o inspectora de Educación del centro, que serán elaborados por otro inspector o inspectora de Educación” (10.3.c). Luego cabe a la comisión recabar información complementaria a la facilitada en el informe de la Inspección.

Una ponderación que afecta al informe de la Inspección sobre el ejercicio directivo es regulada en Extremadura mediante el Decreto 28/2021, de 21 de abril, por el que se regula el procedimiento de selección, nombramiento, cese y renovación de directores y directoras, así como el proceso de evaluación de la función directiva, en los centros docentes públicos no universitarios dependientes de la Comunidad Autónoma de Extremadura. La evaluación del desempeño de la función directiva es dirigida y coordinada por una comisión de evaluación; si bien el artículo 23.3 determina que tal comisión “coordinará el seguimiento continuo de los Directores de los centros educativos, a través de las instrucciones que transmita a la Inspección de Educación, realizando la evaluación final al término de cada mandato en puestos de dirección, y emitiendo el informe final de evaluación del desempeño”. En cualquier caso, la comisión emite un informe final de evaluación del desempeño, con carácter vinculante, de acuerdo con los instrumentos establecidos, que concluye con una calificación numérica entre 0 y 100 puntos, en función de la ponderación siguiente (artículo 23.11): memoria justificativa, 20% de la puntuación final; cursos de perfeccionamiento y profundización, 10% de la puntuación final; informes de seguimiento de la Inspección educativa, 35% de la puntuación final; cuestionarios de la comunidad educativa, 25% de la puntuación final; cuestionario de autoevaluación del director o directora, 10% de la puntuación final. La evaluación positiva del desempeño de la dirección requiere alcanzar al menos el 50% de total de la puntuación.

En el procedimiento de evaluación de la función directiva, desarrollado en Canarias, la comisión de evaluación tiene en cuenta el informe de la Inspección educativa, el acta del consejo escolar, la memoria del director o directora y los informes aportados, en su caso, por otros órganos de la administración educativa. Para el informe de la Inspección y el acta del consejo escolar, se consideran los mismos criterios e indicadores de evaluación de la función directiva (Anexo II de la Resolución de 12 de enero de 2012, de la Dirección General de Personal, por la que se dictan instrucciones de procedimiento y se establecen los indicadores para la evaluación de la función directiva desempeñada por las directoras y directores al finalizar el mandato en los centros públicos de enseñanzas no universitarias de la Comunidad Autónoma de Canarias). Asimismo, la comisión los aplica para su evaluación, entendiendo que un director o directora es calificado como “apto” si obtiene una puntuación mínima de 50 puntos. Los criterios e indicadores de evaluación, por tanto, son idénticos para el informe de la Inspección y para la valoración del consejo escolar; si bien puede advertirse, por su naturaleza, la necesidad de adecuarlos a fin de su consideración en el consejo escolar.

Todos los desarrollos realizados por las administraciones educativas consideran dimensiones de la evaluación, a modo de ámbitos, criterios o indicadores del ejercicio de la función directiva, aunque varíe la concreción de tales aspectos, las valoraciones cualitativas o cuantitativas, la ponderación de estas últimas o la adecuación a los distintos sectores de la comunidad educativa. Suele reiterarse que la configuración de tales dimensiones ha de partir de las funciones atribuidas a la dirección. Una revisión de los diferentes ámbitos, criterios o indicadores permite apreciar que tales funciones son objeto de atención, aunque se reúnan o agrupen de distinto modo. Sin embargo, una de las competencias relativamente menos habituales, como referencia para la evaluación del desempeño directivo, es la referida al ejercicio de la dirección pedagógica. En algunos casos (Anexo III de la Resolución de 2 de diciembre de 2010, de la Consejería de Educación y Ciencia, por la que se convoca el procedimiento de renovación del período de mandato en el cargo de dirección y se determinan el procedimiento y los criterios de evaluación del desempeño de los cargos de equipos directivos de centros docentes públicos, en el ámbito de la Comunidad Autónoma del

Principado de Asturias), los indicadores de evaluación se diferencian en función de los miembros de los equipos directivos a los que se aplica (dirección, jefatura de estudios y secretaría). En el desarrollo realizado en Castilla-La Mancha (Anexo I del Decreto 89/2021, de 27 de julio, que regula las características y los procesos relativos al ejercicio de la función directiva en centros docentes públicos no universitarios de la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha), las dimensiones e indicadores de valoración de los directores y directoras se distribuyen en dos ámbitos: uno referido a la participación en las tareas organizativas y de funcionamiento general del centro, y otro ámbito con respecto a la programación y el desarrollo de la práctica profesional docente. Tanto en un como en otro ámbito figuran dimensiones ponderadas e indicadores de concreción. Así, al ámbito de las tareas organizativas y de funcionamiento general del centro corresponden las siguientes dimensiones: desarrollo de las funciones relacionadas con la representación institucional y relaciones con el entorno; desarrollo de las funciones relacionadas con la organización y el funcionamiento del centro; desarrollo de las funciones relacionadas con la gestión de los recursos humanos y materiales; desarrollo de las funciones relacionadas con la gestión de la convivencia y la participación, derechos y deberes; desarrollo de las funciones relacionadas con el liderazgo, la evaluación y la mejora de la calidad. En el ámbito de la programación y el desarrollo de la práctica docente se establecen estas otras dimensiones: planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje; desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula; evaluación del alumnado; evaluación del proceso de enseñanza y actualización profesional del docente. Es singular, por tanto, este procedimiento de evaluación del ejercicio directivo que considera, asimismo, la programación y el desarrollo de la práctica docente.

En lo que respecta a los destinatarios de la evaluación, la evaluación del ejercicio directivo se realiza, con carácter general, solo al director o directora del centro; si bien algunos desarrollos la extienden a cada uno de los miembros del equipo directivo (Andalucía); o la evaluación de las jefaturas de estudios y de las secretarías se realiza cuando lo solicitan los miembros del equipo directivo que las tienen encomendadas (Asturias, Islas Canarias); o se realiza a los cargos directivos distintos al de director, a efectos de la presentación, en su caso, al concurso de méritos para el acceso a la dirección (Cantabria).

Los momentos de la evaluación consideran, de modo habitual, un doble carácter, continuo y final, relacionado con las finalidades de la propia evaluación del desempeño de la dirección: formativa y de mejora, al desarrollarse de manera continua; de resultados y acreditativa, en el caso de la evaluación final. En la Comunidad de Castilla-La Mancha se lleva a cabo, además, una evaluación en el primer año de mandato. Así lo establece el artículo 18.4 de la Orden 170/2021, de 29 de noviembre, ya citada, puesto que los directores y directoras que no dispongan de experiencia previa, de al menos un curso, en el ejercicio de la dirección, “al finalizar el mismo, la Inspección de Educación emitirá un informe de evaluación, en el que constará la calificación de “apto” o “no apto”, que será notificado al director o directora”. En el caso de evaluación negativa, como “no apto”, en este primer año del ejercicio de la dirección, se está a lo dispuesto para el cese del director o directora mediante la revocación motivada por la administración educativa, tras la instrucción de un expediente contradictorio por el Servicio de Inspección de Educación, previa audiencia al interesado y oído el consejo escolar. En el caso de las Islas Baleares, se considera la posibilidad de realizar una “evaluación formativa” a mitad del mandato, tal como establece el artículo 18.2 de la Orden 5/2024 del consejero de Educación y Universidades, por la cual se aprueban las bases para la selección, el nombramiento, la evaluación, la renovación y el cese de los directores de centros públicos que imparten enseñanzas no universitarias en el ámbito de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears. Se determina que los directores deben ser evaluados al final de su mandato, a efectos de la renovación en el ejercicio del cargo y para el reconocimiento personal y profesional, que incluye la consolidación personal parcial del complemento retributivo específico, para lo que es indispensable la evaluación positiva. Por tanto, “el seguimiento y la evaluación de la función directiva se tiene que hacer de manera sistemática durante todo el mandato, por eso se puede hacer una evaluación formativa a mitad del mandato”. Tal evaluación se hace explícita en este desarrollo, si bien es habitual, en buena parte de las regulaciones de las administraciones educativas, la realización de informes anuales, por la Inspección, que tienen asimismo ese carácter de evaluación formativa e incluyen, también, propuestas de mejora.

Los efectos de la evaluación negativa del ejercicio de la dirección no se establecen en la regulación básica, ni, de manera general, en los desarrollos que realizan las Administraciones educativas. Sin embargo, sí constan efectos como el de no poder optar a la renovación del mandato (Cataluña, Galicia, Islas Baleares), o la posibilidad de revocación ya adelantada tras la evaluación del primer año de mandato en la regulación de Castilla-La Mancha, que también lo considera en el caso de la evaluación final negativa del mandato. Esta revocación es considerada del mismo modo en Ceuta y Melilla, puesto que el artículo 25.7 de la Orden EFP/376/2021, de 21 de abril, por la que se regula el procedimiento para la selección, nombramiento, cese, renovación y evaluación de directoras y directores en los centros docentes públicos no universitarios de Ceuta y Melilla considera: “Cuando una evaluación fuera desfavorable, si de la misma se dedujera un posible incumplimiento grave en las funciones del cargo de director, se procederá a incoar un expediente contradictorio, en el que se dará audiencia a la persona interesada y será oído el consejo escolar”. De resultar acreditado el incumplimiento grave de las funciones, la persona titular de la Dirección Provincial correspondiente dictará resolución motivada de revocación del nombramiento. Otro efecto de la valoración negativa del desempeño de la dirección es la exclusión en las convocatorias de selección de directores y directoras de centros docentes públicos, por el período que establezca la administración competente en materia de educación (Islas Canarias), que en el caso de Galicia es de tres años.

En este mismo sentido, comunicada o informada la evaluación negativa, con carácter previo a los recursos de alzada, reposición o contencioso administrativo, según procedan, pueden formularse, de acuerdo con buena parte de los desarrollos regulados por las Administraciones educativas, alegaciones ante las valoraciones finales. En unos casos (Andalucía), el inspector notifica su informe al titular de la dirección del centro y este puede reclamar la valoración final ante el propio inspector, que le trasladará posteriormente la resolución. Y, en otros, las comisiones de evaluación y las administraciones educativas provinciales son las que realizan esa notificación y resuelven. En Ceuta y Melilla se establece la posibilidad de alegaciones tanto a los informes anuales de evaluación continua como a los informes de la evaluación final al concluir el mandato.

Por último, la actualización proyecto de dirección para la renovación del mandato es considerada en buen número de los procedimientos de evaluación establecidos por las administraciones educativas. En las fuentes revisadas, tal actualización no figura de manera explícita en Andalucía, Asturias, Cantabria, Extremadura y las Islas Canarias. Uno de los desarrollos más completos sobre la actualización del proyecto de dirección figura en la Resolución de 1 de diciembre de 2023, de la Dirección General de Recursos Humanos, por la que se convocan procedimientos para la renovación y la selección de directores de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid, toda vez que figuran, de manera pormenorizada, sus contenidos mínimos -reproducidos en la tabla 3-, el formato y, sobre todo, la valoración del proyecto de dirección por uno o varios representantes del Servicio de Inspección Educativa. Estos representantes asisten, asimismo, a la sesión del consejo escolar en que el director o directora cuyo mandato pretende renovar expone detenidamente la actualización de su proyecto de dirección. La posición del consejo escolar, sobre la renovación para un nuevo mandato de dirección, es recogida por los representantes mencionados: “a la vista del documento de actualización del proyecto de dirección, emitirá informe motivado favorable o desfavorable (en caso de carencias suficientemente significativas) a la renovación” (base 5.4). Se cuenta, para ello, con indicadores específicamente referidos a la actualización del proyecto de dirección. Y en el informe de la Inspección debe figurar, como acaba de indicarse, el posicionamiento del consejo escolar referido a la renovación del director. El desarrollo del procedimiento de evaluación llevado a cabo en las Islas Baleares considera también un informe de la Inspección educativa sobre de la actualización del proyecto de dirección.

Tabla 3. Contenido del proyecto de dirección

El contenido de la actualización del proyecto de dirección deberá incluir los siguientes aspectos:

- Descripción del equipo directivo indicando los cambios en el mismo en relación con el anterior mandato.
- Breve descripción del centro destacando si se han introducido nuevas enseñanzas.
- Diagnóstico de la situación actual del centro refiriéndose de forma claramente diferenciada a los siguientes cuatro ámbitos: gestión y administración; organización pedagógica; relaciones institucionales; resultados. Se señalarán qué ámbitos merecen una atención prioritaria por detectarse importantes deficiencias; ámbitos en los que estando en una situación aceptable se deben introducir mejoras y aquellos que teniendo un buen funcionamiento necesitan ser mejorados.
- Objetivos básicos que se pretenden alcanzar en el siguiente período indicando:
 - a) Objetivos contemplados en el proyecto de dirección aún no conseguidos de manera completa.
 - b) Nuevos objetivos que se plantean. Estos objetivos deberán plantearse en función del análisis de la situación del centro en los cuatro ámbitos referidos a: gestión y administración; organización pedagógica; relaciones institucionales y resultados.
- Líneas de actuación y medidas para la consecución de objetivos teniendo en cuenta los ámbitos señalados anteriormente y señalando qué líneas se consideran prioritarias y su justificación.
- Planes de mejora: Se especificarán, al menos, los siguientes:
 - a) Plan de mejora de la convivencia. Se especificarán actuaciones concretas para la resolución pacífica de conflictos, el tratamiento del acoso escolar, la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, no discriminación y prevención de la violencia de género.
 - b) Plan de mejora de los resultados académicos.
 - c) Plan de reducción del absentismo y el abandono escolares.
 - d) Otros planes, a propuesta del director, en consonancia con los objetivos y líneas de actuación propuestos, como, por ejemplo: internacionalización, formación, atención a las necesidades del alumnado...

En los planes se indicarán las actuaciones, temporalización, responsables, indicadores de seguimiento y de logro cuantificables.
- Criterios de seguimiento, evaluación y difusión del proyecto de dirección.
 - a) Instrumentos e indicadores de evaluación, de procesos y de resultados que se emplearán.
 - b) Temporalización.
 - c) Difusión de los resultados.

Fuente: Resolución de 1 de diciembre de 2023, de la Dirección General de Recursos Humanos, por la que se convocan procedimientos para la renovación y la selección de directores de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid.

5. Conclusiones del análisis sobre la configuración básica de la evaluación de la dirección en el sistema educativo y su actual desarrollo por las administraciones competentes

Como primera conclusión general, la evaluación del ejercicio directivo se relaciona con los procedimientos selectivos de acceso a la dirección que se implantan, en el sistema educativo español, con Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de

Calidad de la Educación³, y continúan hasta la actualidad, si bien la Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes, incluyó la evaluación de la dirección entre sus contenidos. El propio carácter selectivo, por lo que conlleva de aportación de méritos específicos de los candidatos y de superación por estos de programas formativos, se aproxima a la dirección profesional, que debe entenderse principalmente centrada en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el liderazgo pedagógico. En el caso de los anteriores procedimientos electivos de acceso a la dirección, cabe relacionar la evaluación, de algún modo, con la votación favorable para acceder al puesto, que podía acompañarse de la presentación de un programa y de los méritos del candidato o candidata, a modo de evaluación inicial. Asimismo, una cierta valoración final se verifica ante una nueva votación para la renovación del mandato. Hasta que la posibilidad de mantener los complementos retributivos por el ejercicio de la dirección, tras la Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, introduce la evaluación específica del desempeño.

Se ha sostenido que la evaluación de la dirección es desarrollada con un procedimiento que no alcanza el carácter de modelo, pero si esa valoración se relaciona con otros aspectos relevantes, como el modo de acceso, las competencias atribuidas o las condiciones para ejercerlas, puede advertirse, de manera algo más propia, la configuración de un modelo. Para ello, es necesaria la congruencia en distintos aspectos. Uno es el de la relación entre los procesos de acceso y de evaluación del ejercicio directivo, toda vez que -y esta es una perspectiva para nuevos estudios y análisis-, si se revisan los méritos para el acceso a la dirección, la evaluación previa y positiva del desempeño de la dirección no figura, generalmente, entre los méritos⁴. A modo de referencia de consulta, se facilitan, tras la bibliografía,

³ Aunque con limitada implantación, tales procedimientos de selección, por concursos de méritos y con la intervención de comisiones específicas, fueron considerados en la Ley Orgánica 5/1980, de 19 de junio, por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares, como se ha expuesto anteriormente.

⁴ En este sentido, el artículo 88.3 de la Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación, determinaba, como se ha adelantado también, que “La selección se basará en los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes, y en la experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado como cargo directivo y de la labor docente realizada como profesor. Se valorará de forma especial la experiencia previa en el ejercicio de la dirección”. Referencias que no figuran en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, ni en los cambios de la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

no solo las normas referidas a la evaluación del ejercicio directivo, sino al acceso a su desempeño. Y otra cuestión tiene que ver con la relevancia atribuida al proyecto de dirección como requisito de acceso, que es significativamente valorado por la comisión de selección, pero no un elemento generalmente estimado para la evaluación del ejercicio directivo y la renovación de los mandatos⁵.

La diversidad advertida en cuanto a los agentes principales de la evaluación puede derivar de dos aspectos de la regulación básica establecida en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, con los cambios de la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Es el caso de la función de “participar” en la evaluación del sistema educativo y de los elementos que lo integran, que figura en el artículo 151 b), y del carácter no básico del artículo 146.2, referido a la evaluación de la función directiva: “La evaluación de la función directiva de centros, servicios y programas será realizada por el cuerpo de inspectores de educación y formará parte de sus competencias”. Esto es, se advierten contradicciones, más bien contraposiciones, ya señaladas, puesto que tiene carácter reglamentario básico la participación de la Inspección en la evaluación (por lo que los inspectores e inspectoras pueden formar parte de comisiones y estas tener atribuida la evaluación), considerada dentro de las funciones, y no es regulación básica la que parece encomienda expresa a la Inspección de realizar la evaluación de la función directiva⁶.

⁵ Las memorias de autoevaluación, habitualmente presentadas por los directores y directoras para la evaluación de su desempeño, pueden incluir una valoración del grado de cumplimiento del proyecto de la dirección, pero esa inclusión como apartado de la memoria aminora la relevancia del proyecto de dirección y sus vínculos con el proyecto educativo, con la propia autoevaluación del centro y con los planes de mejora. De ahí que, en la regulación básica, cabría considerar también el proyecto de dirección como referencia destacada para la evaluación del desempeño, y su actualización como requisito para la renovación del mandato tras la evaluación positiva del ejercicio previo.

⁶ La disposición final quinta de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, con los cambios de la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, al establecer el título competencial determina, en su apartado 1: “La presente Ley se dicta con carácter básico al amparo de la competencia que corresponde al Estado conforme al artículo 149.1.1.^a, 18.^a y 30.^a de la Constitución”. Sin embargo, entre los artículos que, en esa disposición final, se exceptúan del tal carácter básico, figura el 146. Por tanto, con respecto a este artículo, referido a la evaluación de la función directiva, el Estado no tiene atribuida la competencia para dictar las bases o la legislación básica de una materia, el conocido como mínimo denominador normativo común.

Como resultado, la evaluación del ejercicio de la dirección, en el diverso desarrollo que realizan las administraciones educativas, corresponde, en unos casos, a la Inspección de Educación, con informes vinculantes, o, en otros, a comisiones de evaluación (de las que suele formar parte la Inspección), e incluso al claustro de profesores (para la renovación del mandato). En el análisis realizado se constatan, además, actuaciones o cometidos que pueden modificar el contenido de los informes de la Inspección.

Si bien los cambios de la ordenación básica del sistema educativo requieren tramitación, plazos y condiciones complejas, efectos de la evaluación positiva de la dirección, como los correspondientes al mantenimiento, mientras se permanezca en situación de activo, de la percepción de una parte del complemento retributivo correspondiente al desempeño del cargo de director, en la proporción, condiciones y requisitos que determinen las Administraciones educativas (artículo 139 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación); o a la reserva, en las convocatorias de acceso al Cuerpo de Inspectores de Educación, por las administraciones educativas, de hasta un tercio de las plazas para la provisión mediante concurso de méritos destinado al profesorado que, reuniendo los requisitos generales, hayan ejercido con evaluación positiva, al menos durante tres mandatos, el cargo de director o directora (disposición adicional duodécima 4.c), hacen conveniente la necesidad de establecer, con carácter básico, algunos aspectos sustantivos del procedimiento de evaluación del ejercicio directivo: sus agentes principales y las dimensiones o indicadores de referencia. Esto es, clarificar si la evaluación de la función directiva se encomienda de manera expresa a la Inspección, por lo que la valoración de esta resulta vinculante, o se desarrolla con distintas posibilidades de participar en la evaluación de los elementos que integran el sistema educativo. Como consecuencia derivada, sobre todo en el primer caso, la publicidad de las dimensiones e indicadores, establecidos con carácter básico, correspondería a uno de los principios de actuación de la Inspección educativa establecidos en el artículo 153 bis de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, con los cambios de la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de

Educación: “Transparencia en cuanto a los fines de sus actuaciones, los instrumentos y las técnicas utilizados”⁷.

Con idéntico carácter de norma básica habrían de establecerse los efectos de la evaluación negativa del ejercicio de la dirección, ya que son posibles situaciones en las que un director o directora con evaluación negativa pueda presentarse a una siguiente convocatoria de concurso de méritos para la selección, de no establecerse la imposibilidad de hacerlo, como consecuencia de la evaluación negativa de su ejercicio anterior.

La participación de la comunidad educativa⁸ en los procesos de evaluación debe adecuarse a las características y valoraciones propias de cada uno de los sectores, aspecto que resulta particularmente necesario en el caso de las comisiones de selección, puesto que un tercio de sus miembros procede de entre los integrantes del consejo escolar que no son docentes.

Por último, la evaluación de la dirección directamente relacionada con los resultados escolares ha de considerar, de manera pertinente, el modo en que los directivos pueden incidir en tan significativo logro, mediante la predisposición de condiciones que faciliten la implicación y el desarrollo profesional de los docentes. La orientación hacia el aprendizaje es consonante, así, con el liderazgo pedagógico, la dirección educativa o la dirección para la enseñanza, por lo que debe tomarse como referencia principal en el procedimiento de evaluación del ejercicio directivo⁹ y, con más alcance, en la propia configuración y naturaleza del modelo de dirección. Para

⁷ Las Administraciones educativas, en el desarrollo de los procedimientos de evaluación del ejercicio directivo, generalmente hacen públicas las dimensiones, los ámbitos, los criterios o los indicadores de la evaluación.

⁸ Uno de los cambios introducidos en el artículo 136.2 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, por la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, se refiere a la participación del Consejo Escolar en la evaluación del ejercicio de la dirección, como también se ha adelantado: “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. Las Administraciones educativas podrán fijar un límite máximo para la renovación de los mandatos”.

⁹ Ciertamente es que el conjunto de las funciones o competencias atribuidas a la dirección ha de considerarse como marco de la evaluación del desempeño, pero cabe subrayar las más relacionadas con el liderazgo pedagógico.

ello, además, es necesario tener en cuenta el ejercicio situacional de la dirección, sujeto al conjunto de factores o circunstancias del contexto, de modo que, tanto como el liderazgo, importen las prácticas situadas, y diferenciadas, de liderazgo y su influencia en logros educativos que resulten de la equidad.

Financiación

Sin financiación expresa

Conflicto de intereses

Ninguno

Referencias bibliográficas

Alonso Arana, M. (2013). La experiencia de la evaluación de la dirección en los centros docentes públicos del País Vasco. *Organización y Gestión Educativa*, (21)6, 15-18.

Alsinet i Caballeria, J. (2007). La evaluación de la función directiva en Cataluña: la parte visible de un iceberg. *Organización y Gestión Educativa*, (5), 27-29.

Álvarez-Álvarez, C. y Fernández Gutiérrez, E. (2020). La evaluación de directores de centros educativos en España: Luces y sombras. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 24(2), 252-269.
<https://doi.org/10.30827/profesorado.v24i2.14077>

Álvarez-Álvarez, C. y 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>

Ayarza, S. (2018). Evaluación de las direcciones de centros públicos en Euskadi. *Avances en supervisión educativa*, (30).
<https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/637/516>

Barber, M. y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. McKinsey&Company
<https://es.slideshare.net/slideshow/sistemas-educativos/1069894>

Barbero Alcalde, A. M. y Secadura Navarro, T. (2023). Evaluación de la función directiva y su proyección en la evaluación del centro. Modelo de la Comunidad de Madrid. *Avances en Supervisión Educativa*, (40).
<https://doi.org/10.23824/ase.v0i40.817>

Beltrán de Tena, R. y otros (2004). Evaluación de la función directiva en los centros docentes sostenidos con fondos públicos. *Enseñanza*, 22, 35-76. Salamanca: Ediciones de la Universidad.

- Bolívar, A. (2010a). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Bolívar, A. (2010b). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis*, 3(5), 79-106. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m3-5.clpd>
- Bolívar, 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. <https://revistas.uam.es/riee/article/view/2740/2927>
- Bolívar, A. (2018). Los estudios sobre la dirección escolar. Un panorama bibliográfico. *Cuadernos de Pedagogía*, (490), 116-120.
- Bolívar, A., López Yáñez, J., y Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, (14), 15-60. <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2352>
- Cajavilca, K. (2024). Evaluación de la función directiva escolar en el marco de la nueva gestión pública. *Educación XXXIII*, (64), 221-240. <https://doi.org/10.18800/educacion.202401.E001>
- 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>
- Fernández Martínez, A. (2014). La evaluación de las direcciones de los centros: una oportunidad para la mejora. *Aula de Innovación Educativa*, (231), 51-54.
- García-Garnica, M. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección. *Profesorado*, 20(3): 423-596. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/18562>
- Grissom, J. A., Blissett, R. S., y Mitani, H. (2018). Evaluating school principals: Supervisor ratings of principal practice and principal job performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 40(3), 446-472. <https://doi.org/10.3102/0162373718783883>
- Montero Alcaide, A. (2012). *Selección y evaluación de directores de centros educativos*. Madrid: Wolters Kluwer España
- Morales Gómez, A. (2024). Un modelo de evaluación de la función directiva. *Cuadernos de Pedagogía*, (557), 100-106
- Murillo, F. J., García, R. y Ortega, P. (2010). Marco normativo de la evaluación del desempeño de la función directiva escolar en España. *Avances en Supervisión Educativa*, (12). http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=352&Itemid=65
- Murillo F. J. y Hernández Castilla, R. (2011). 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>
- OCDE (2009). *TALIS. Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje. Informe Español 2009*. Ministerio de Educación.
<https://www.educacionfpydeportes.gob.es/inee/evaluaciones-internacionales/talis/talis-2008.html>
- OCDE (2013). *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*. OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/education/synergies-for-better-learning-an-international-perspective-on-evaluation-and-assessment_9789264190658-en
- Orr, M.T. (2011). *A Framework for Assessing Principal Effectiveness: Review of research and recommendations*. Disponible en <http://education.ky.gov/KBE/meet/Documents/December%202011%20Principal%20Effectiveness%20Framework.pdf>
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: política y práctica*. Publicaciones de la OCDE. https://www.oecd-ilibrary.org/education/mejorar-el-liderazgo-escolar_9789264074026-es
- Ruiz López, M. (2015). La evaluación de la función directiva en el País Vasco. *Supervisión* 21,38(38).
<https://usie.es/supervision21/index.php/Sp21/article/view/121>
- Tintoré, M. y Gairín, J. (2022). Tres décadas de investigación sobre liderazgo educativo en España. Un mapeo sistemático. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 20(3), 5-24.
<https://doi.org/10.15366/reice2022.20.3.001>

Referencias normativas (Evaluación del ejercicio directivo)

- Ley Orgánica 5/1980, de 19 de junio, del Estatuto de Centros Escolares (BOE de 27 de junio, núm. 154).
- Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación (BOE de 4 de julio, núm. 159).
- La Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (BOE de 4 de octubre, núm. 238).
- Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los centros docentes (BOE de 21 de noviembre, núm. 278).
- Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (BOE de 24 de diciembre, núm. 307).
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE de 4 de mayo, núm. 106).
- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa (BOE de 10 de diciembre, núm. 295).

Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE de 30 de diciembre, núm. 340).

Real Decreto 1275/1981, de 19 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de Selección y Nombramiento de los Directores de Centros Escolares Públicos (BOE de 29 de junio, núm. 154).

Real Decreto 2376/1985, de 18 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de los Órganos de Gobierno de los Centros Públicos de Educación General Básica, Bachillerato y Formación Profesional (BOE de 27 de diciembre, núm. 310).

Real Decreto 819/1993, de 28 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las escuelas de educación infantil y de los colegios de educación primaria. (BOE de 19 de junio, núm. 146).

Real Decreto 929/1993, de 18 de junio, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los institutos de educación secundaria (BOE de 13 de julio, núm. 166).

Real Decreto 2192/1995, de 28 de diciembre, por el que se regula la acreditación para el ejercicio de la Dirección en los centros docentes públicos (BOE de 30 de diciembre, núm. 312).

Real Decreto 2194/1995, de 28 de diciembre (BOE de 30 de diciembre), reguló la consolidación parcial del complemento específico de los directores de centros escolares públicos,

Real Decreto 82/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria (BOE de 20 de febrero, núm. 44).

Real Decreto 83/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los institutos de educación secundaria (BOE de 21 de febrero, núm. 45).

[AND] ANDALUCÍA

Decreto 152/2020, de 15 de septiembre (BOJA de 24 de septiembre), por el que se regula el acceso a la función directiva y la formación, evaluación y reconocimiento de los directores, las directoras y los equipos directivos de los centros docentes públicos no universitarios, de los que es titular la Junta de Andalucía.

Orden de 9 de noviembre de 2020 (BOJA de 19 de noviembre), por la que se desarrolla el procedimiento de acceso a la función directiva y la evaluación, formación y reconocimiento de los directores, las directoras y los equipos directivos de los centros docentes públicos no universitarios de los que es titular la Junta de Andalucía. Modificada por la disposición final primera de la Orden de 9 de febrero de 2022 (BOJA de 17 de febrero), por la que se regulan en la Comunidad Autónoma de Andalucía el acceso, los criterios, los procedimientos de admisión y matriculación del alumnado de enseñanzas artísticas superiores en los centros docentes públicos, así como las pruebas de acceso a las citadas enseñanzas.

[ARA] ARAGÓN

ORDEN ECD/1319/2024, de 25 de octubre (BOA de 31 de octubre), por la que se aprueban las bases y convocatorias para la renovación del mandato de Dirección y del concurso de méritos entre el funcionariado docente de carrera, y para la selección de directores y directoras en los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón.

[AST] ASTURIAS

Decreto 76/2007, de 20 de junio (BOPA de 16 de julio), por el que se regula la participación de la comunidad educativa y los órganos de gobierno de los centros docentes públicos que imparten enseñanzas de carácter no universitario en el Principado de Asturias.

Resolución de 2 de diciembre de 2010 (BOPA de 16 de diciembre), de la Consejería de Educación y Ciencia, por la que se convoca el procedimiento de renovación del período de mandato en el cargo de dirección y se determinan el procedimiento y los criterios de evaluación del desempeño de los cargos de equipos directivos de centros docentes públicos, en el ámbito de la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias.

[CAN] CANTABRIA

Orden ECD/5/2017, de 1 de febrero (BOC de 9 de febrero), que regula el procedimiento para la selección, nombramiento, evaluación y cese de directores de los centros públicos que imparten enseñanzas no universitarias en la Comunidad Autónoma de Cantabria.

Orden EFT /3/2021, de 21 de enero (BOC de 1 de febrero), que modifica la Orden ECD/5/2017, de 1 de febrero, que regula el procedimiento para la selección, nombramiento, evaluación y cese de directores de los centros públicos que imparten enseñanzas no universitarias en la Comunidad Autónoma de Cantabria.

[CAT] CATALUÑA

Decreto 155/2010, de 2 de noviembre (DOGC de 11 de noviembre), de la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo profesional docente.

Decreto 29/2015, de 3 de marzo (DOGC de 5 de marzo), de modificación del Decreto 155/2010, de 2 de noviembre, de la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo profesional docente

[CLM] CASTILLA-LA MANCHA

Decreto 89/2021, de 27 de julio (DOCLM de 9 de agosto), que regula las características y los procesos relativos al ejercicio de la función directiva en centros docentes públicos no universitarios de la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha.

Orden 170/2021, de 29 de noviembre (DOCLM de 1 de diciembre), de la Consejería de Educación, Cultura y Deportes, por la que se desarrollan los procesos relativos al ejercicio de la función directiva en los centros docentes públicos no universitarios de Castilla-La Mancha.

[CMA] COMUNIDAD DE MADRID

Decreto 63/2004, de 15 de abril (BOCM de 22 de abril), 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 impartan enseñanzas escolares.

Resolución de 1 de diciembre de 2023 (BOCM de 11 de diciembre), de la Dirección General de Recursos Humanos, por la que se convocan procedimientos para la renovación y la selección de directores de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid.

Resolución de 26 de julio de 2024 (BOCM de 21 de agosto), de la Viceconsejería de Política y Organización Educativa, por la que se aprueba el Plan Anual de Actuación de la Inspección Educativa para el curso 2024-2025.

[CVA] COMUNIDAD VALENCIANA

Resolución de 20 de octubre de 2023 (DOGV de 24 de octubre), de la directora general de Personal Docente, por la que se convoca la renovación y se determinan los criterios de evaluación del ejercicio del cargo de director o directora de centros docentes públicos, en el ámbito de la Generalitat Valenciana.

[CYL] CASTILLA Y LEÓN

Resolución de 15 de enero de 2021 (BOCL de 18 de enero), de la Dirección General de Recursos Humanos de la Consejería de Educación, por la que se convoca la renovación en el cargo de los directores de centros docentes públicos nombrados al amparo de la Orden EDU/204/2017, de 17 de marzo.

[CYM] CEUTA y MELILLA

Orden EFP/376/2021, de 21 de abril (BOE de 23 de abril), por la que se regula el procedimiento para la selección, nombramiento, cese, renovación y evaluación de directoras y directores en los centros docentes públicos no universitarios de Ceuta y Melilla.

Orden EFP/547/2023, de 29 de mayo (BOE de 2 de junio), por la que se modifica la Orden EFP/376/2021, de 21 de abril, por la que se regula el procedimiento para la selección, nombramiento, cese, renovación y evaluación de directoras y directores en los centros docentes públicos no universitarios de Ceuta y Melilla.

[EXT] EXTREMADURA

Decreto 28/2021, de 21 de abril (DOE de 22 de abril), por el que se regula el procedimiento de selección, nombramiento, cese y renovación de directores y directoras, así como el proceso de evaluación de la función directiva, en los centros docentes públicos no universitarios dependientes de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

Orden de 27 de septiembre de 2023 (DOE de 9 de octubre) por la que se convoca el procedimiento de evaluación de la función directiva en los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

[GAL] GALICIA

Decreto 222/2022, de 7 de diciembre (DOG de 11 de enero de 2023), por el que se regula la selección, nombramiento y cese de los directores y directoras de los centros docentes públicos que imparten las enseñanzas reguladas en la Ley orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación.

Orden de 21 de diciembre de 2010 (DOG de 31 de diciembre) por la que se regula el procedimiento de evaluación de las direcciones de los centros docentes públicos en los que se imparten alguna de las enseñanzas reguladas en la Ley Orgánica de Educación.

[IBA] ISLAS BALEARES

Decreto 4/2023 de 13 de febrero (BOIB de 16 de febrero), por el cual se aprueba el Reglamento orgánico de las escuelas infantiles públicas, los colegios de educación primaria, los colegios de educación infantil y primaria, los colegios de educación infantil y primaria integrados con enseñanzas elementales de música, los colegios de educación infantil y primaria integrados con educación secundaria y los institutos de educación secundaria de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears.

Orden 5/2024 (BOIB de 3 de febrero) del consejero de Educación y Universidades por la cual se aprueban las bases para la selección, el nombramiento, la evaluación, la renovación y el cese de los directores de centros públicos que imparten enseñanzas no universitarias en el ámbito de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears.

[ICA] ISLAS CANARIAS

Decreto 106/2009, de 28 julio (BOC de 11 de agosto), por el que se regula la función directiva en los centros docentes públicos no universitarios dependientes de la Comunidad Autónoma de Canarias.

Orden de 23 de diciembre de 2009 (BOC de 5 de enero de 2010), por la que se determinan los procedimientos para la selección, evaluación y renovación de los nombramientos de las direcciones de los centros docentes públicos de enseñanzas no universitarias de la Comunidad Autónoma de Canarias.

Resolución de 12 de enero de 2012 (BOC de 23 de enero), de la Dirección General de Personal, por la que se dictan instrucciones de procedimiento y se establecen los indicadores para la evaluación de la función directiva desempeñada por las directoras y directores al finalizar el mandato en los centros públicos de enseñanzas no universitarias de la Comunidad Autónoma de Canarias.

[MUR] MURCIA

Orden de 31 de enero de 2018 (BORM de 5 de febrero) de la Consejería de Educación, Juventud y Deportes por la que se establecen las bases del procedimiento para la selección y nombramiento de directores de centros docentes públicos en el ámbito de gestión de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

Orden de 16 de diciembre de 2020 (BORM de 19 de diciembre) de la Consejería de Educación y Cultura por la que se modifica la Orden de 31 de enero de 2018 de la Consejería de Educación, Juventud y Deportes por la que se establecen las bases del procedimiento para la selección y nombramiento de directores de centros docentes públicos en el ámbito de gestión de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

Orden de 26 de noviembre de 2021 (BOCR de 1 de diciembre), de la Consejería de Educación y Cultura por la que se modifica la Orden de 31 de enero de 2018 de la Consejería de Educación, Juventud y Deportes por la que establecen las bases del procedimiento para la selección y nombramiento de directores de centros docentes públicos en el ámbito de gestión de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

[NAV] NAVARRA

Orden foral 65/2022, de 8 de agosto (BON 29 de agosto), del consejero de Educación, por la que se regula la selección, la evaluación y la renovación del nombramiento de los directores y directoras de los centros públicos dependientes del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra.

[PVA] PAÍS VASCO

Decreto 29/2023, de 28 de febrero (BOPV de 14 de marzo), sobre el acceso a la función directiva, la formación, la evaluación y el reconocimiento de su ejercicio, y el cese de los cargos que la integran, en los centros públicos de enseñanza no universitaria titularidad del departamento competente en materia de educación.

[RIO] LA RIOJA

Decreto 53/2000, de 17 de noviembre (BOR de 21 de noviembre), por el que se regula la consolidación parcial del complemento específico de los directores de centros docentes públicos en La Rioja.

Orden 55/2001, de 8 de febrero de 2001 (BOR de 22 de febrero), de la Consejería de Educación, Cultura, Juventud y Deportes, por la que se regula el procedimiento de valoración del ejercicio del cargo de Director de los centros docentes públicos

Orden 1/2015, de 22 de enero (BOR de 28 de enero), del Consejero de Educación, Cultura y Turismo, por la que se regula el procedimiento de selección, renovación y nombramiento de los directores de los centros docentes públicos no universitarios.

Referencias normativas (Acceso al desempeño de la dirección)

[AND] ANDALUCÍA

Resolución de 18 de noviembre de 2024 (BOJA de 22 de noviembre), de la Dirección General del Profesorado y Gestión de Recursos Humanos, por la que se convoca concurso de méritos para la selección de directores y directoras de centros docentes públicos no universitarios de titularidad de la Junta de Andalucía.

[ARA] ARAGÓN

Orden ECD/1319/2024, de 25 de octubre (BOA de 31 de octubre), por la que se aprueban las bases y convocatorias para la renovación del mandato de Dirección y del concurso de méritos entre el funcionariado docente de carrera, y para la selección de directores y directoras en los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón.

[AST] ASTURIAS

Resolución de 15 de marzo de 2024 (BOPA de 1 de abril), de la Consejería de Educación, por la que se convoca concurso de méritos entre el personal funcionario de carrera docente para la selección de las personas que ejercerán la dirección de los centros públicos y equipos de orientación de la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias.

[CAN] CANTABRIA

Resolución de 27 de diciembre de 2023 (BOC de 8 de enero) por la que se convoca concurso de méritos entre funcionarios y funcionarias docentes de carrera para la provisión de puestos de director y directora en los centros docentes de la Consejería de Educación, Formación Profesional y Universidades del Gobierno de Cantabria, y se hace pública la relación de las personas que han sido evaluadas positivamente en el ejercicio de la función directiva u obtienen renovación en el cargo.

[CAT] CATALUÑA

Decreto 155/2010, de 2 de noviembre (DOGC de 11 de noviembre), de la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo profesional docente.

Decreto 29/2015, de 3 de marzo (DOGC de 5 de marzo), de modificación del Decreto 155/2010, de 2 de noviembre, de la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo profesional docente

[CLM] CASTILLA-LA MANCHA

Resolución de 26/11/2024 (DOCLM de 4 de diciembre), de la Consejería de Educación, Cultura y Deportes, por la que se convoca concurso de méritos para la renovación, selección y nombramiento de directoras y de directores de los centros docentes públicos no universitarios de Castilla-La Mancha.

[CMA] COMUNIDAD DE MADRID

Resolución de 25 de noviembre de 2024 (BOCM de 29 de noviembre), de la Dirección General de Recursos Humanos, por la que se convocan procedimientos para la renovación y la selección del puesto de dirección de los centros educativos públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid.

[CVA] COMUNIDAD VALENCIANA

Resolución de 14 de febrero de 2024 (DOGV de 19 de febrero), de la directora general de Personal Docente, por la que se convoca un procedimiento selectivo de nombramiento de directoras y directores de centros docentes públicos de titularidad de la Generalitat Valenciana.

[CYL] CASTILLA Y LEÓN

Orden EDU/138/2024, de 21 de febrero (BOCYL de 27 de febrero), por la que se convoca concurso de méritos para la selección y nombramiento, en 2024, de directores de centros públicos de enseñanzas no universitarias dependientes de la Consejería de Educación.

[CYM] CEUTA Y MELILLA

Resolución de 8 de enero de 2024 (BOE de 16 de enero), de la Secretaría de Estado de Educación, por la que se convoca concurso para la selección y nombramiento de directores en los centros docentes públicos no universitarios en las Ciudades de Ceuta y Melilla.

[EXT] EXTREMADURA

Orden de 26 de marzo de 2024 (DOE de 3 de abril) por la que se convoca el procedimiento de selección y nombramiento de directores y directoras de los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

[GAL] GALICIA

Orden de 22 de marzo de 2024 (DOG de 5 de abril) por la que se convoca concurso de méritos para la selección y el nombramiento de los directores y directoras de los centros docentes públicos que imparten las enseñanzas reguladas en la Ley orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación.

[IBA] ISLAS BALEARES

Resolución de la directora general de Planificación y Gestión Educativas (BOIB de 29 de febrero de 2024) por la cual se convoca un concurso de méritos para la selección de directores de centros docentes públicos no universitarios de las Illes Balears y se aprueban las bases que lo tienen que regir

[ICA] ISLAS CANARIAS

Resolución Nº 6160/2024 de la Dirección General de Personal y Formación del Profesorado de la Consejería de Educación, Formación Profesional, Actividad Física y Deportes del Gobierno de Canarias por la que se convoca procedimiento para la selección de directores y directoras de los centros públicos de enseñanzas no universitarias de la Comunidad Autónoma de Canarias para el período de mandato 2025-2029.

[MUR] MURCIA

Orden de 21 de diciembre de 2023 (BORM de 8 de enero de 2024) de la Consejería de Educación, Formación Profesional y Empleo, por la que se convoca procedimiento para la renovación del nombramiento de directores y concurso de méritos para la selección y nombramiento de directores de centros docentes públicos en el ámbito de gestión de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

[NAV] NAVARRA

Resolución 328/2023, de 21 de diciembre (BON de 16 de enero de 2024), por la que se convoca concurso de méritos para la selección, la evaluación y el nombramiento de los directores y directoras de centros públicos.

[PVA] PAÍS VASCO

Orden de 15 de diciembre 2023 (BOPV de 29 de diciembre), del consejero de Educación, por la que se convoca concurso de méritos para la selección de las directoras y directores 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 2024.

[RIO] LA RIOJA

Resolución 93/2024, de 8 de noviembre, del Director General de Gestión Educativa, por la que se convoca concurso de méritos para la selección, renovación y nombramiento de directores de los centros docentes públicos no universitarios (BOR núm. 242, de 19 de diciembre).