

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

## **LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**Maite Ruiz López.**

Inspectora Central de Educación.

País Vasco.

### **RESUMEN**

Considerando que la función directiva es reconocida como uno de los factores que de manera más significativa influyen en la mejora del funcionamiento los centros educativos, su evaluación proporciona una oportunidad para impulsar su eficacia en este cometido y con ello para contribuir a la mejora del sistema educativo.

Teniendo esto presente, en la Comunidad Autónoma del País Vasco, CAPV, se ha desarrollado un proceso de evaluación cuya finalidad es, además de responder a la demanda normativa de colaborar en la correspondiente certificación, primordialmente impulsar la mejora del desempeño de los equipos directivos y con ello del funcionamiento de los centros y de su respuesta educativa al alumnado.

Así se estableció el proceso de evaluación de la función directiva que ahora compartimos.

Iniciaremos el recorrido explicando por qué y para qué de la evaluación. Después describiremos cómo, qué procedimiento hemos diseñado para intentar lograr el objetivo y, tras una referencia a lo realizado hasta el momento, intentaremos explicar los procesos que se están desarrollando para conocer si estamos logrando promover la mejora y, si fuera así, para saber en qué aspectos y en qué medida se está consiguiendo. Por último expondremos las dificultades encontradas y los retos que tenemos por delante.

---

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

## **INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN**

Tanto la investigación educativa como la experiencia del trabajo en el entorno escolar comparten la consideración de la función directiva como uno de los factores que repercuten de manera más significativa en el éxito de los centros educativos y en el logro de una respuesta educativa de calidad.

Reconociendo el papel clave de la práctica docente, ya que representa la intervención directa con el alumnado, es necesario subrayar la repercusión que un liderazgo de calidad tiene en la promoción de su eficacia y mejora continua.

La tarea educativa exitosa está respaldada por un buen funcionamiento del centro educativo que únicamente se logrará, se mantendrá en el tiempo, se adaptará de manera eficaz a las circunstancias cambiantes y evolucionará hacia la mejora mediante el desarrollo de un liderazgo que planifique, que gestione y que promueva aspectos pedagógicos, de participación y convivencia positiva, de evaluación y de innovación.

Así es reconocido por las administraciones educativas a nivel internacional, estatal, autonómico y, en su caso, local.

En el estado español la importancia de la función directiva es reconocida en las leyes orgánicas que regulan el sistema educativo. Así en la actual ley orgánica de educación se indica:

*“Artículo 2.2. Los poderes públicos prestarán una atención prioritaria al conjunto de **factores que favorecen la calidad de la enseñanza** y, en especial, la cualificación y formación del profesorado, su trabajo en equipo, la dotación de recursos educativos, la investigación, la experimentación y la renovación educativa, el fomento de la lectura y el uso de bibliotecas, la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión, la*

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

*función directiva, la orientación educativa y profesional, la inspección educativa y la evaluación”.*

Y según lo anterior se establece una regulación normativa que reconoce la importancia de la dirección de los centros y la necesidad de su reconocimiento y evaluación, y asigna a la Inspección de Educación la responsabilidad de liderar los procesos de selección y de evaluación.

A nivel autonómico esta se ha concretado mediante regulaciones normativas que han recogido la formación, la selección, el proceso de evaluación, de reconocimiento, de consolidación, los requisitos previos al nombramiento y la formación de las direcciones.

En la Comunidad Autónoma del País Vasco, CAPV, desde el curso 2009-2010 se inicia un desarrollo normativo que irá orientando las características de un proceso de evaluación y que se llevará a la práctica por primera vez ese mismo curso. El desarrollo normativo completo se recoge en el apartado de *Bibliografía* de este documento.

Recogiendo dichos requerimientos normativos, teniendo muy presentes las funciones atribuidas a la inspección<sup>1</sup> de educación, la misión-visión-valores de nuestro sistema de gestión y enmarcado en el modelo de supervisión global y de intervención proactiva hacia la mejora de los centros educativos que hemos asumido, la inspección de educación de la CAPV en el curso 2008-09 participa en procesos de selección y pone en marcha por primera vez en el curso siguiente un proceso de evaluación con la finalidad de, además de colaborar en la certificación demandada normativamente, contribuir a la mejora del desempeño de la función

---

<sup>1</sup>Artículo 151. Funciones de la inspección educativa relacionadas con la evaluación de la función directiva:

Supervisar y controlar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el **funcionamiento de los centros** educativos así como los programas que en ellos inciden. Supervisar la práctica docente, **la función directiva** y **colaborar en su mejora continua**. Participar en la evaluación del sistema educativo y de los elementos que lo integran. **Asesorar, orientar e informar** a los distintos sectores de la comunidad educativa en el ejercicio de sus derechos y en el cumplimiento de sus obligaciones.

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

directiva y consecuentemente del funcionamiento de los centros y de su respuesta educativa al alumnado.

De todo este proceso pretendemos obtener unas direcciones con mayor capacidad de análisis de la situación que vive su centro, de sus necesidades y oportunidades, con mejores competencias para planificar, gestionar y evaluar, con más capacidad para impulsar la participación y la implicación de los agentes tanto internos como externos, con competencias para impulsar la innovación y la mejora continua y, en definitiva, que represente un modelo de liderazgo –pedagógico y distribuido-, orientado a la mejora de la calidad de la respuesta educativa de los centros y con ello de los resultados educativos del alumnado, en el sentido más amplio.

## **1. DISEÑO, CARACTERÍSTICAS Y METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN**

### **Previos: selección y formación inicial**

Como se ha indicado arriba, la evaluación de la función directiva en el País Vasco se inicia en el curso 2009-10 previo proceso de selección convocado en el curso 2008-09.

El proceso de selección que se implanta a partir de esta fecha se convoca cada dos cursos (dos cursos si y los siguientes no). Las personas interesadas, y que cumplen requisitos, presentan proyectos que son evaluados por una representación de la comunidad educativa. Una vez seleccionados de acuerdo con unos criterios definidos son nombrados/as por 4 años. El Departamento de Educación, Política lingüística y Cultura de la CAPV pone a disposición de los posibles candidatos documentos que facilitan la elaboración del proyecto de dirección.

Así mismo la norma que regula el procedimiento de selección orienta a la elaboración de un proyecto que recoja aquellos aspectos que

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

posteriormente van a ser evaluados, facilitando así un punto de partida coherente con lo que se medirá e impulsará en la evaluación.

La Administración educativa también organiza formación inicial y continua. Antes del inicio del primer periodo de desempeño los y las directores/as seleccionados/as realizan una formación inicial que tendrá continuidad a lo largo de los cuatro cursos.

## **Proceso de evaluación**

### **Marco general**

La inspección de educación de la CAPV diseñó un proceso de evaluación en coherencia con un marco general de supervisión de centros que basa su modelo de intervención en dos estrategias:

1.-Actuación proactiva para la mejora, en la que cada inspector/a de referencia se plantea unos objetivos de intervención orientados a que, a partir del conocimiento de las características y la situación del centro educativo, tras el análisis y valoración correspondiente, se emitan propuestas de mejora de las que se hará seguimiento. Tras un nuevo análisis de la situación del centro, se hacen nuevas valoraciones, propuestas y seguimiento.

2.-Intervención global basada en considerar y tener presente en todas las actuaciones de la inspección en el centro todos los ámbitos del contexto escolar en su globalidad, evitando un tratamiento segmentado.

El proceso se integró en el sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2008 de este servicio y fue diseñado por un equipo de carácter interterritorial que, a pesar de que la responsabilidad de su liderazgo y su composición han ido variando a lo largo de este tiempo, ha mantenido el itinerario y el objetivo final de la evaluación.

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

### **Características del proceso:**

La evaluación se caracteriza fundamentalmente por su naturaleza formativa durante el proceso y sumativa en el último curso. Considerándose primordial el papel formativo, el propio procedimiento, su seguimiento y su continua evaluación y revisión se justifica en la voluntad de emplear los esfuerzos necesarios para garantizar dicha función formativa.

Su desarrollo completo incluye 4 periodos de 4 años y los criterios de evaluación son conocidos ya en el proceso de selección. La superación o no de la evaluación estará justificada en evidencias recogidas a lo largo de todo el proceso

La evaluación de la jefatura de estudios y del secretario/a se realiza de manera simultánea a la de la dirección.

La Inspección de Educación desempeña su papel a través del acompañamiento a las direcciones, es facilitador de la reflexión sobre la práctica y hace seguimiento, asesoramiento y evaluación. Interviene un equipo evaluador formado por 2 inspectores/as, siendo uno/a de ellos/as el de referencia, que aporta al proceso lo recogido durante su seguimiento anual, y otro/a que facilita el contraste mediante un punto de vista externo.

### **Referencia de la evaluación:**

Evaluar es comparar con un modelo considerado óptimo, por lo que es necesario identificar dicho modelo o perfil, que servirá de referencia para valorar el grado de proximidad al mismo y el progreso experimentado. En el caso que nos ocupa, y teniendo en cuenta la finalidad formativa que se quiere dar al proceso, se determinó establecer referencias que definieran niveles progresivos de desarrollo de competencia directiva.

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

La definición del modelo o perfil de dirección se configuró a partir de las funciones asignadas en el marco legal a la dirección y a cada uno de los miembros del equipo directivo y de los aspectos que la investigación educativa reconoce como decisivas en el desempeño eficaz de la función directiva.

Se identificaron 5 dimensiones que se concretaron en un total de 18 criterios

- 1.- DEFINICIÓN DE METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS
- 2.- DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO
- 3.- LIDERAZGO PEDAGÓGICO
- 4.- PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN DE AGENTES INTERNOS Y EXTERNOS
- 5.- IMPULSO DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

5 DIMENSIONES Y 18 CRITERIOS. En negrita los criterios claves.

**1.- DEFINICIÓN DE METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS**

1.- Analizar las necesidades y expectativas de los distintos agentes de la comunidad educativa y el contexto del centro.

**2.- Definir e impulsar las líneas estratégicas mediante el Proyecto de Dirección y los Proyectos de centro (PEC, PCC, Planes y Memorias Anuales, PAT, ROF, Plan de convivencia y otros instrumentos de organización del centro) que den respuesta a las necesidades y expectativas detectadas.**

3.- Revisar y ajustar la respuesta educativa, teniendo en cuenta el contexto y buscar las oportunidades de desarrollo del centro.

**4.- Establecer mecanismos para lograr un clima y convivencia escolares positivos.**

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

<p>5.- Dirigir el centro de forma coherente con los proyectos previamente acordados, de acuerdo con el marco legal vigente.</p>
<p>2.- DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO</p>
<p>6.- Promover el trabajo en equipo entre el profesorado.</p> <p><b>7.- Fomentar el liderazgo del equipo directivo, distribuir las responsabilidades en toda la organización escolar y favorecer la implicación y el compromiso del profesorado.</b></p> <p>8.- Formarse para mejorar en su trabajo y mostrar cualidades y comportamientos positivos de liderazgo. Impulsar la participación del profesorado en la formación y en la innovación.</p> <p><b>9.- Gestionar y administrar de forma eficiente y eficaz los recursos del centro.</b></p>
<p>3.- LIDERAZGO PEDAGÓGICO</p>
<p><b>10.- Impulsar las medidas curriculares necesarias para la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.</b></p> <p><b>11.- Promover medidas para la atención a la diversidad y la compensación de las desigualdades.</b></p> <p><b>12.- Disponer los medios para que el profesorado ejerza la tutoría y la orientación del alumnado.</b></p> <p>13.- Asegurar la información a las familias sobre la educación del alumnado, y fomentar su implicación corresponsable en la misma.</p>
<p>4.- PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN DE AGENTES INTERNOS Y EXTERNOS</p>
<p><b>14.- Favorecer la implicación y el compromiso del alumnado, de las familias y del personal de administración y servicio, en la organización y funcionamiento del centro.</b></p> <p><b>15.- Potenciar la colaboración con otros centros, instituciones, servicios, empresas y personas del entorno.</b></p>



**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

16.- Representar a la Administración ante la comunidad educativa y a esta ante aquella.

#### 5.- IMPULSO DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

17.- Promover las evaluaciones internas sobre los diferentes programas del centro, su organización y funcionamiento, y colaborar con las evaluaciones externas.

**18.- Utilizar los resultados de la evaluación externa e interna como mecanismo de mejora en los ámbitos curricular y organizativo, para optimizar la respuesta educativa al alumnado.**

La definición de estas dimensiones y la enumeración de los 18 criterios se recogen en el anexo de la Orden de 25 de mayo de 2012, sobre el proceso de evaluación de los directores y directoras de los centros docentes no universitarios dependientes del Departamento de Educación, Universidades e Investigación, nombrados por un periodo de cuatro años en aplicación del procedimiento establecido en el Decreto 22/2009, de 3 de febrero (BOPV 15-06-2012).

Cada uno de estos 18 criterios se concreta en diversos indicadores, que a su vez se describen en 4 niveles progresivos de desarrollo

Estos niveles son descritos con exhaustividad en la documentación de apoyo y se encuadran en los siguientes parámetros:

Nivel 1: De desarrollo escaso. Respeto a las funciones normativas pero sin apreciarse valor añadido

Nivel 2: Comienza a visualizarse la influencia de la actuación de la dirección en algunas mejoras en el funcionamiento del centro.

Nivel 3: Se van sistematizando los procesos que conducen a las mejoras

Nivel 4: De excelencia. Automatización e integración en la cultura del centro de los procesos de mejora. Es centro es referencia para otros centros

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

La descripción de este modelo o perfil de la dirección se recoge en un documento en el que se describe el camino hacia desempeños directivos progresivamente más eficaces y eficientes. Es el que denominamos DOCUMENTO DIMENSIONES\_CRITERIOS\_NIVELES DE LOGRO, que sirve, además de referente evaluativo, como instrumento que guía el proceso de formación continua y que, evidentemente, recoge el modelo de dirección que se quiere promover.

En este documento también se recogen orientaciones sobre fuentes de evidencia que permiten obtener datos objetivos para identificar el nivel de desarrollo en que se encuentra cada dirección.

De entre los 18 criterios de evaluación que serán referencia en el proceso evaluador, se priorizan 10 por considerarse clave en el desempeño de la función directiva. El nivel mínimo exigido al finalizar el proceso es el nivel 2 al menos en los criterios clave.

### **Diseño de la evaluación**

De acuerdo con lo anterior, se hizo un diseño que se ajusta al siguiente esquema:

a) La evaluación se estructura en periodos de 4 cursos de manera que al finalizar cada uno de ellos se emite informe de evaluación final y si la valoración es positiva se obtiene la certificación correspondiente. Para continuar en el periodo siguiente debe solicitarse expresamente y actualizar el proyecto de dirección.

b) El procedimiento general se puede representar como un ciclo espiral que se va abriendo en la medida en que se va desarrollando la competencia directiva y la mejora del funcionamiento del centro. Parte de la descripción del punto de partida, incluyendo el contexto en el que la dirección desarrolla su trabajo, continúa con la reflexión y análisis sobre la práctica que concluye en valoraciones, conclusiones y propuestas de mejora, que tras la planificación, desarrollo y

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

seguimiento de las mismas y, la constatación o no de cambios, desembocan en nuevas propuestas y nuevo seguimiento. Este proceso se repetiría anualmente hasta la evaluación final.

c) En cada curso se priorizan unos aspectos:

-Primer curso: Evaluación inicial (I).

Análisis de contexto y de su eventual influencia en el desempeño de la dirección, concreción del Proyecto de Dirección en el Plan anual y análisis de este. Evaluación inicial cualitativa de los 10 criterios claves y propuestas de mejora derivadas de las conclusiones obtenidas.

- Segundo curso: Seguimiento

Análisis del plan anual, evaluación inicial cualitativa (II) de los 8 criterios restantes.

Seguimiento de las propuestas de mejora emitidas el curso anterior y nuevas propuestas de mejora

-Tercer curso: autoevaluación

Autoevaluación de cada miembro del equipo directivo, participación de la comunidad educativa en la evaluación a través de cuestionarios, evaluación cuantitativa de los 18 criterios, seguimiento de las propuestas de mejora del curso anterior, nuevas propuestas de mejora

-Cuarto curso: evaluación final

Las direcciones presentan una memoria que será tenida en cuenta junto con toda la información recogida a lo largo del proceso.

Las propuestas de informe de valoración final (apto/no apto) se envían a las personas evaluadas para que aleguen lo que consideren conveniente previo al envío del informe definitivo a la delegación territorial responsable del reconocimiento.

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

El proceso se simplifica en el segundo periodo de evaluación.

d) En cada uno de los cursos el procedimiento general se concreta en:

Primer trimestre: Análisis de documentos de planificación (Proyecto de dirección-Plan anual-Memoria del curso anterior)

Segundo trimestre: Entrevista con el equipo directivo para:

i. Comentar las valoraciones del análisis documental.

ii. Identificar la situación del desempeño de la dirección en relación a los niveles de competencia definidos en el perfil de referencia.

iii. Identificar, priorizar y consensuar ámbitos de mejora en relación a los puntos anteriores, y, en su caso, seguimiento de las propuestas de mejora emitidas el curso anterior

Tercer trimestre: Informe a la dirección con valoraciones y propuestas de mejora

Este informe recoge el resultado de las intervenciones de cada curso y es clave en el impulso de la mejora. Es importante que las direcciones reconozcan, compartan y asuman las propuestas de mejoras que se recogen.

Además en el desarrollo de la supervisión que el inspector de referencia realiza en el centro también se recoge información que servirá para la identificación del nivel de desarrollo de la competencia directiva y en la emisión de valoraciones y propuesta de mejora.

Durante el proceso el servicio de inspección aporta a los centros diversa documentación de ayuda con objeto de proporcionar referencias para conocer la situación de partida y las posibles vías para orientar la

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

mejora, para facilitar la planificación, la concreción y la coherencia entre el proyecto de dirección y los sucesivos planes anuales y para facilitar la autoevaluación y la elaboración de la memoria final.

Así mismo proporciona acompañamiento y asesoramiento para impulsar la reflexión sobre la práctica, hace propuestas para guiar la mejora y seguimiento para animar en la implantación de mejoras y para potenciar el compromiso de la dirección.

El propio servicio de inspección dispone de diversas herramientas que facilitan su actividad: guía del procedimiento, orientaciones para el análisis documental, para el seguimiento, para la emisión de propuestas de mejoras al centro y para la elaboración de informes.

## DESARROLLO

Desde el curso 2009-10, en que se inició el desarrollo la de evaluación de la función directiva, se han convocado cuatro procesos de selección para la dirección de los centros públicos de la CAPV.

Actualmente se están evaluando direcciones en 4 situaciones diferentes. A modo de ejemplo, durante los cursos 13-14, 14-15, 2015-16 y 16-17 se evaluarán direcciones en las siguientes situaciones:

### Curso 13-14

<b>PRIMER EVALUACIÓN</b>	<b>PERIODO</b>	<b>DE</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>SEGUNDO EVALUACIÓN</b>	<b>PERIODO</b>	<b>DE</b>	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8

### Curso 14-15

<b>PRIMER EVALUACIÓN</b>	<b>PERIODO</b>	<b>DE</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>SEGUNDO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>DE</b>				

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

<b>EVALUACIÓN</b>	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
-------------------	-------	-------	-------	-------

Curso 15-16

<b>PRIMER PERIODO DE EVALUACIÓN</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>SEGUNDO PERIODO DE EVALUACIÓN</b>	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8

Curso 16-17

<b>PRIMER PERIODO DE EVALUACIÓN</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>SEGUNDO PERIODO DE EVALUACIÓN</b>	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8

Esta situación, que puede presentar cierta complejidad organizativa, se ha estructurado y sistematizado de manera que en la práctica resulta relativamente sencillo llevarla adelante.

No obstante debemos reconocer que durante el desarrollo del primer periodo de evaluación se encontraron dificultades derivadas de un diseño no totalmente conformado y de la falta de experiencia de los propios equipos evaluadores. Por otra parte, en los datos obtenidos a través de los mecanismos de seguimiento y meta-evaluación puestos en marcha se encontraron aspectos que ofrecían dificultades o respecto a los que las valoraciones no eran lo satisfactorias que se deseábamos.

Como consecuencia se fueron modificando tanto los documentos como el procedimiento, derivando en una situación más sistematizada, conocida y satisfactoria.

Entre las modificaciones destacamos la configuración de una guía para guiar sobre el proceso, la modificación del documento DIMENSIONES, CRITERIOS Y NIVELES DE LOGRO o un documento para facilitar la

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

proyección de los objetivos del Proyecto de dirección en los planes anuales.

Actualmente se sigue trabajando en la mejora. A modo de ejemplo indicar que el equipo responsable de la gestión general de la actividad, además de revisar los documentos que se van a utilizar cada curso, ha iniciado un proceso de análisis de los informes que se envían a las direcciones con el objeto de, por una parte, garantizar la calidad del asesoramiento y, por otra, de recoger información sobre las propuestas de mejora que se dirigen a los centros y, tras la constatación de que han sido tenidos en cuenta, poder conocer los aspectos que se están mejorando. También se organizan sesiones de formación.

## **RESULTADOS Y META-EVALUACIÓN**

Una vez diseñado el procedimiento y puestas en marcha las acciones planificadas, es necesario hacer seguimiento y recoger información que nos permita valorar y concluir si los objetivos pretendidos se han logrado.

Para ello se han utilizado diversos procedimientos como cuestionarios on-line a las direcciones evaluadas, cuestionarios a los inspectores/as, seguimiento trimestral a través de las estructuras zonales e interterritoriales, revisión de los indicadores de la actividad y el análisis de los resultados reflejados en los informes finales.

También recientemente se ha iniciado el análisis de las propuestas de mejora emitidas por los equipos evaluadores y del impacto de estas en los centros, así como procedimientos para comparar los datos obtenidos en la evaluación inicial y la situación final.

Tras el análisis de la información recogida hasta el momento se han obtenido los siguientes **resultados**:

a) A partir de las valoraciones realizadas en los informes finales se ha identificado la situación, al final del primer periodo, de la competencia

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

directiva de las direcciones evaluadas y se ha realizado una comparativa entre los logros en las cinco dimensiones.

Así se obtuvo que la dimensión que presentó un mayor grado de desarrollo fue la Dimensión 2: DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO seguida de la Dimensión 4: PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN DE AGENTES INTERNOS Y EXTERNOS, posteriormente la Dimensión 3: LIDERAZGO PEDAGÓGICO y la Dimensión 1 DEFINICIÓN DE METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS

La dimensión en la que se reflejaban mayores dificultades fue la dimensión 5: IMPULSO DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO.

No obstante se observaron diferencias según nivel educativo o tipología de centro. Así en los centros de formación profesional las dimensiones mejor valoradas eran la Dimensión 1: DEFINICIÓN DE METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS y Dimensión 5: IMPULSO DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO. y en las que se apreciaba un menor nivel de desarrollo fue la D3: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Esta situación se transmitió a los responsables de la formación de las direcciones en los Centros de apoyo y recursos-Berritzegunes de la CAPV.

b) A partir de los cuestionarios que se enviaron a las direcciones evaluadas en las dos primeras promociones (periodos 2009-13 y 2010-14) se obtuvieron en todos los casos valoraciones superiores a 7 de 10, aunque se obtuvo que los aspectos mejor valorados fueron la posibilidad de exponer sus dudas y reflexionar sobre la labor que desarrolla las direcciones (8.7), la actuación del equipo evaluador (8.01, 8.42, 8.5) o la intervención de dos inspectores/as por considerar que añade valor al proceso (8.06).

Sin embargo, otros aspectos como el proceso de evaluación de jefatura de estudios y secretario/a (7.07), la documentación (7.1, 7.2), el uso de la información recogida del OMR o la visualización de la



**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

contribución de la evaluación en la mejora de la dirección requerían de mayor esfuerzo.

c) De las valoraciones de los inspectores/as evaluadores se recogió como puntos fuertes del proceso los buenos resultados en las valoraciones de las direcciones, su contribución a la mejora del conocimiento que se tenía de los centros educativos y a la detección de los aspectos que más necesidad de atención y formación requerían en estos así como la mejora de la propia competencia evaluadora de la inspección

Las áreas de mejora planteadas estaban relacionadas con la necesidad de sistematizar y simplificar el proceso y la documentación, con la carga de trabajo y con la necesidad de evaluación inicial y de realizar meta-evaluación para conocer la eficiencia del proceso y su impacto en las direcciones y los centros.

Por otra parte, y aunque es difícil encontrar evidencias de la relación entre esta circunstancia y el proceso evaluador, debe destacarse que en el momento en que se comenzó a evaluar las direcciones apenas una tercera parte de los centros disponían de direcciones estables. Sin embargo actualmente en la Comunidad Autónoma Vasca un 60% de direcciones están participando en este proceso.

### **MEJORA CONTINUA: INNOVACIÓN Y MEJORA. RETOS A FUTURO.**

Teniendo en cuenta lo anterior, y aunque ya se han implementado cambios en respuesta a algunas de las áreas de mejora detectadas, seguimos trabajando ante nuevos retos como mejorar la eficiencia del proceso, mejorar la integración de la evaluación de la función directiva en nuestro marco general de Supervisión de centros, mejorar la identificación de evidencias del impacto de la evaluación en la competencia de las direcciones, en el funcionamiento de los centros y en los resultados educativos, mejorar la formación de la propia inspección y

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

contribuir a aumentar el porcentaje de direcciones que participan en el proceso.

Otra línea de actuación a corto plazo será colaborar con la administración educativa de nuestra comunidad en la modificación de la actual normativa autonómica aportando propuestas derivadas de la experiencia desarrollada.

Entre los objetivos del Plan Trienal 2014-17 de Inspección de nuestra comunidad, se incluye nuestro deseo intercambiar experiencias con otras instituciones. En relación a la evaluación de la función directiva ya hemos iniciado esta línea de actuación con algunas inspecciones del estado y estamos participando como coordinadores en un proyecto KA2 Erasmus + con el título "EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y PRÁCTICA DOCENTE (EOSLTP)" para los cursos 2015-2016 y 2016-2017.

También creemos necesario establecer líneas de coordinación con la universidad, especialmente en lo relacionado con la formación de futuros docentes, para animarles a que adquieran el compromiso de la dirección desde una perspectiva orientada a la mejora continua que influya de manera decidida en la mejora del funcionamiento de los centros y de los resultados educativos del alumnado.

Por último mencionar que durante el curso 2014-15 la Dirección General de Educación y Cultura de la Unión Europea realizó un estudio comparado sobre la Garantía de Calidad en los Sistemas Educativos con objeto de identificar buenas prácticas que puedan contribuir al intercambio y el aprendizaje a nivel europeo, así como al debate sobre posibles acciones en este ámbito. Tras la recogida inicial de información, la Inspección de Educación del País Vasco fue seleccionada por el modelo de evaluación de directores y directoras de centros educativos que viene poniendo en práctica desde el curso 2009-2010 y. en septiembre de 2015, una vez realizada la correspondiente auditoría, dicho estudio fue publicado. En la bibliografía se recogen los enlaces que permiten acceder a dicha publicación.

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

## **CONCLUSIÓN:**

Tras un recorrido, a veces dificultoso desde el curso 2008-09, hoy en día podemos decir que en la CAPV el proceso de evaluación de la función directiva está sistematizado e integrado en el sistema educativo vasco. También se ha obtenido reconocimientos externos que nos aporta energías para seguir en nuestro empeño.

Sin embargo, es importante seguir trabajando en la dirección de los retos indicados y de otros que, la propia evolución del proceso y de las necesidades de los centros y del sistema educativo irán requiriendo.

Por último, reiterar nuestro deseo de compartir con humildad nuestro trabajo y de recoger todas aquellas aportaciones que nos ayuden a mejorar en el logro del propósito final de la evaluación: contribuir a la mejora de la competencia directiva y del funcionamiento de los centros educativos para que el alumnado obtenga la mejor respuesta educativa posible.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Normativa reguladora de la función directiva en la CAPV:

- La Ley 3/2008, de 13 de junio de **segunda modificación** de la Ley 1/1993, de 19 de febrero, de la **Escuela Pública Vasca**.
- Decreto 22/2009 de 3 de febrero, sobre el **procedimiento de selección del Director o Directora** y el **nombramiento y el cese de los otros órganos unipersonales** de gobierno de los centros docentes no universitarios de la CA PV dependientes del Departamento de Educación, Universidades e Investigación (BOPV 18-02-2009)
- Decreto 61/2012, de 8 de mayo, de modificación del Decreto 22/2009 (BOPV 30-05-2012).

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

- 
- [Decreto 204/2012, de 16 de octubre](#) de **consolidación de una parte del complemento retributivo específico** de Director o Directora de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma del País Vasco (BOPV, 26-10-2012).
  - [Orden de 25 de mayo de 2012](#), sobre el **proceso de evaluación de los directores y directoras** de los centros docentes no universitarios dependientes del Departamento de Educación, Universidades e Investigación, nombrados por un periodo de cuatro años en aplicación del procedimiento establecido en el Decreto 22/2009, de 3 de febrero (BOPV 15-06-2012).
  - [Orden de 8 de abril de 2013](#), sobre el **proceso de evaluación de los jefes y jefas de estudios y secretarios y secretarias** de los centros docentes públicos no universitarios dependientes del Departamento del Gobierno Vasco competente en materia de educación, nombrados por un periodo de cuatro años en aplicación del procedimiento establecido en el Decreto 22/2009, de 3 de febrero (BOPV de 07-05-2013).
  - Órdenes mediante las que se **convocan concurso de méritos** para la **selección de los directores o directoras** de los centros docentes no universitarios dependientes del Departamento de Educación, Universidades e Investigación en los que el cargo vaya a quedar vacante el 30 de junio de 201X

#### Publicaciones del Departamento de Educación, Política lingüística y Cultura:

- Guía para elaborar el Proyecto de Dirección.
- Guía para elaborar el Plan Anual de centro y la Memoria
- Guía para elaborar el Proyecto Educativo del centro
- Guía para elaborar la Programaciones didácticas

**ARTÍCULO: LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL PAÍS VASCO**

**AUTORA: RUIZ LÓPEZ, M. INSPECTORA CENTRAL DE EDUCACIÓN DEL PAÍS VASCO**

---

Documentación de apoyo al proceso de evaluación de la función directiva:

- Guía para la evaluación del ejercicio de la función directiva
- Dimensiones y criterios\_ descripción de niveles de logro de cada criterio
- Documento para registro de la evolución en dimensiones y criterios a lo largo de los 4 cursos (para uso del equipo evaluador)
- Tabla para facilitar el análisis del Plan Anual de Centro
- Cuestionario para la recogida de la opinión de los distintos sectores del Órgano de Máxima Representación o consejo Escolar
- Documento para facilitar la visualización del despliegue de los objetivos del Proyecto de Dirección 20\_\_/\_ en los objetivos de los Planes Anuales de dicho periodo
- Documento para recoger la autoevaluación del/a Director/a / J. Estudios / Secretario/a y la evaluación de la Dirección a J. de estudios y Secretario-a
- Modelo para facilitar la elaboración de la memoria y la actualización del Proyecto de Dirección
- Modelos de informe de inspección para cada uno de los cursos en que se desarrolla la evaluación.

Informe de la Dirección General de Educación y Cultura de la Unión Europea:

<http://bookshop.europa.eu/en/comparative-study-on-quality-assurance-in-eu-school-education-systemspbNC0415279/>

Resumen ejecutivo:

<http://bookshop.europa.eu/en/comparative-study-on-quality-assurance-in-eu-school-education-systemspbNC0415280/>