

# ¿Evaluar A Los Equipos Directivos De Los Centros Docentes?

**Autor:** Domínguez Gómez, Rosa María (Grado Educación Primaria. Mención Inglés, Maestra de Educación Primaria).

**Público:** Maestros de Educación Primaria. **Materia:** Dirección de los centros educativos. **Idioma:** Español.

**Título:** ¿Evaluar A Los Equipos Directivos De Los Centros Docentes?.

## Resumen

El siguiente trabajo de investigación se ha centrado en el control que recae sobre los centros educativos, concretamente sobre la dirección, por parte de la Administración educativa. Este control, llamado evaluación institucional, en primer lugar, será definido a la vez que se explicarán los agentes que intervienen en él, sus funciones y también, sus consecuencias. Además, se tienen en cuenta las funciones de los/as directores/as, las competencias que desempeñan y el marco legislativo en el que se desarrollan sus funciones.

**Palabras clave:** Dirección escolar, evaluación, mejora.

**Title:** Do we evaluate the team management of schools?.

## Abstract

The following research has focused on the control systems of educational centers, specifically on the educational management of the schools. The paper follows defining this type of control system, called institutional assessment, as well as the factors that influence it. Also, their functions and the involved consequences are discussed in this research. Another part treats the roles that directors play in this system, together with the undertaken actions and the legislative framework in which these functions are developed.

**Keywords:** School management, evaluation, improvement.

Recibido 2018-05-23; Aceptado 2018-06-07; Publicado 2018-06-25; Código PD: 096113

## I. INTRODUCCIÓN

### a. Justificación del Trabajo.

Como todos sabemos, la dirección en un centro escolar es una parte clave, incluso me atrevería a decir que la más importante para el buen funcionamiento y la buena organización de un colegio, ya que de ello, depende la educación que se imparta en sus aulas.

Pienso que una evaluación institucional de la dirección de los centros, es algo necesario porque de esta manera se pueden conocer muchos aspectos del mismo y en concreto, algunos que conciernen al equipo directivo y al desarrollo de sus cuatro años de mandato. Con el conocimiento de esos aspectos en un proceso de recogida de información *se pueden ir tomando decisiones dirigidas a la optimización del funcionamiento del centro* (Gairín, 1996, p.20).

La evaluación institucional, pretende conocer los aspectos positivos y negativos de los centros educativos, y de esta manera, ser capaces de fomentar y potenciar los hábitos que se consideran positivos e intentar eliminar los negativos.

Sabemos que en los centros esta evaluación es una realidad, pero lo que no sabemos es lo que piensan y qué ideas tienen los directores sobre ello, por lo tanto, con este trabajo se ha pretendido conocer esas ideas y concepciones.

### b. Objetivos que pretende.

El objetivo que se pretende con esta investigación es conocer la opinión de un equipo directivo acerca de la evaluación institucional.

### c. Marco Teórico del que se parte:

#### 1. La evaluación institucional.

Todos conocemos y hemos oído hablar de la evaluación alguna vez, en nuestra vida cotidiana es un término que solemos utilizar en diferentes momentos.

Aunque las personas tan pronto oyen hablar del término evaluación, la relacionan directamente y fundamentalmente con los alumnos, no siempre está relacionada o recae sobre ellos. De esta manera, lo primero que se va a hacer es aclarar el concepto de evaluación.

De acuerdo con González y García (2013), “el objetivo que persigue la evaluación no es otro más que la consecución de la calidad de la educación. Por lo tanto, tenemos que conseguir valorar la realidad de nuestros centros educativos y encontrar los indicadores de calidad que hacen que esas instituciones sean mejores. Es necesario decir que la mejora se alcanza cuando se consiguen activar los procesos de participación y democratización”.

Para Gairín (1996, p. 73), “*la investigación evaluativa o evaluación de programas es un proceso sistemático de recogida de información fiable y válida dirigida a tomar decisiones que optimicen el funcionamiento*”. Este autor, con esta definición, está restringiendo el concepto de evaluación a los centros educativos y a su correcto funcionamiento teniendo en cuenta los programas y proyectos que llevan a cabo.

Sin embargo, aunque estemos de acuerdo con Gairín, la definición que creemos la más acertada es la que nos proporciona González (2013), “La evaluación es un proceso sistemático de recogida de información y comprensión de la misma, en base a unos criterios, que nos permita emitir un juicio sobre el mérito y/o valor educativo que tiene algo; con el propósito claro de proponer mejoras y poder alcanzar mayores cotas de calidad”.

Una vez hemos aclarado el concepto de evaluación institucional, sería interesante conocer los agentes que intervienen en la misma y el porqué de realizarla a los centros educativos, es decir, sus funciones.

En la evaluación de un centro intervienen el consejo escolar como órgano interno y la inspección educativa como órgano evaluador externo, por lo que entre los dos, se complementan, ya que si únicamente se evaluase desde un solo punto de vista, la evaluación del centro no sería objetiva sino que tendría muchos ápices de subjetividad.

El consejo escolar, órgano interno evaluador, está en constante contacto con el centro y con la manera de llevar a cabo el trabajo y sus proyectos, por lo que al tener esta relación tan directa, su evaluación no sería del todo objetiva sin el apoyo de la inspección educativa, que da una visión con menores niveles de compromiso frente a los criterios de evaluación y que además, es más imparcial.

Así, la evaluación educativa cumple las siguientes funciones:

- **Mejora:** una evaluación siempre se realiza con intención de mejorar.
- **Certificación:** cuando se evalúa, se sigue unos mínimos requisitos de calidad, entonces se expide un certificado que garantiza que el objeto evaluado ha pasado por los controles necesarios que establecen la calidad alcanzada.
- **Acreditación:** Los directores escolares tienen que ser acreditados si quieren ejercer como tales. Esta acreditación consiste en la evaluación de los méritos y un curso de acreditación. Quienes desean pertenecer al cuerpo de directores saben que han de reunir una serie de requisitos.
- **Supervisión:** queda en manos de las autoridades administrativas educativas que en este caso, sería la inspección educativa. Controlan fundamentalmente, el cumplimiento de las leyes en las instituciones educativas.

Según Mora (1998), las consecuencias deseables esta evaluación deberían ser:

- Crear una cultura interna
- Crear una cultura de responsabilidad ante la sociedad en general y ante los/as usuarios/as de la institución en particular.
- Crear sistemas de información estadística para la gestión interna y para la sociedad (referido a los productos de la institución).
- Establecer sistemas de indicadores de rendimiento que sirvan para recoger información sintética, razonable y útil.
- Crear un estímulo a la competencia positiva de las instituciones por la calidad.
- Disponer de criterios válidos para asignar recursos públicos en función de niveles de calidad y eficiencia.
- Establecer clasificaciones de instituciones.

## 2. La evaluación institucional en la legislación.

La evaluación institucional ha estado presente con la LOE (2006), no es algo innovador de la LOMCE (2013), lo que se tiene que tener en cuenta es que esta última hace algunas especificaciones y modificaciones a partir de la LOE.

Tanto la LOE como la LOMCE dedican su capítulo VI a la *Evaluación del Sistema Educativo* y consideran que deben ser evaluados todos los ámbitos educativos como son los procesos de aprendizaje y resultados de los alumnos, la actividad del profesorado, los procesos educativos, la función directiva, el funcionamiento de los centros docentes, la inspección y las propias Administraciones educativas.

El artículo 140, llamado *Finalidad de la Evaluación*, ha sido modificado por la nueva ley de manera significativa, ya que la LOE prohibía la clasificación de los centros o valoraciones individuales de los alumnos y en cambio la LOMCE lo permite.

Las dos leyes coinciden en los *Organismos responsables de la evaluación*, por lo que el artículo 142, aunque con algunas modificaciones muy concretas como es el nombre del Instituto Nacional de Evaluación y Calidad Educativa, que pasa a ser denominado Instituto de Evaluación.

En el artículo 143 de ambas leyes, encontramos la *Evaluación general del sistema educativo*, la LOE otorgaba al Instituto Nacional de Evaluación la elaboración de planes plurianuales de evaluación general del sistema educativo, a lo que la LOMCE añade que este mismo, será el encargado de establecer los estándares metodológicos y científicos que garanticen la calidad, validez y fiabilidad de las evaluaciones educativas.

## 3. La evaluación institucional de los directores y directoras.

Con la regulación de la selección y el nombramiento de los/as directores/as de los centros públicos se pretende seleccionar a las mejores candidaturas que obtengan el mayor apoyo de toda la comunidad educativa y de la Administración educativa. Así, las personas con mejor formación y valoración son las que acceden a la dirección para desarrollar su proyecto basado en la participación de todos los sectores y en el conocimiento del centro teniendo en cuenta su realidad económica, social y cultural, para llegar a conseguir los objetivos propuestos. (Decreto 59/2007).

Con todo lo anterior, se pretende regular la evaluación de los/as directores/as de los centros públicos que cumplen cuatro años de mandato.

Para llevar a cabo esta evaluación, se realiza un proceso de recogida y de análisis de la información para, de este modo, conocer cómo se desarrolla la dirección de un centro y orientar y fomentar los aspectos positivos, de la misma manera que eliminar los negativos. Esta evaluación se realizará de una manera continua y con la participación de toda la comunidad educativa.

En esta valoración, intervienen diferentes miembros de la Delegación Provincial de la Consejería de Educación y directores/as de centros públicos. Estas personas han de tener en cuenta la documentación aportada por el Consejo Escolar, por el/la inspector/a de referencia y la Memoria final del mandato de dirección.

## 4. La función directiva.

Como se mencionó anteriormente y según el artículo 141 de la LOMCE, uno de los aspectos a ser evaluados es la función directiva.

El trabajo de los directores ha sido clave para los centros educativos desde siempre, la persona que llega a ser director, no se ha formado de manera diferente al resto de docentes de un centro, como se sabe, el director es un maestro más del equipo docente, con un cargo específico y que, además, cuando se estudia educación primaria, no se forman futuros directores, se forman futuros maestros.

Apoyándonos en las palabras de Sarasúa (2013), "La dirección escolar es una profesión diferente a la de docente. El director escolar tiene unas competencias y unas responsabilidades, cuyo desempeño exige unas capacidades y unas competencias específicas".

Al cargo de director/a van unidas unas competencias específicas que se encuentran en la LOE, pero que se han visto modificadas por la LOMCE.

Con este cambio, al director/a se le otorgan un mayor número de competencias, que a continuación vemos reflejadas en un marco comparativo entre la LOE y la LOMCE y que deben ser tenidas en cuenta cuando se trata de la evaluación de su trabajo.

LOE	LOMCE
<p><b>a)</b> Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.</p> <p><b>b)</b> Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar.</p> <p><b>c)</b> Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.</p> <p><b>d)</b> Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.</p> <p><b>e)</b> Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.</p> <p><b>f)</b> Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos y alumnas, en cumplimiento de la normativa vigente, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de esta Ley orgánica. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.</p> <p><b>g)</b> Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos y alumnas.</p> <p><b>h)</b> Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.</p> <p><b>i)</b> Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos adoptados, en el ámbito de sus competencias.</p> <p><b>j)</b> Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las</p>	<p><b>a)</b> Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.</p> <p><b>b)</b> Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar.</p> <p><b>c)</b> Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.</p> <p><b>d)</b> Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.</p> <p><b>e)</b> Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.</p> <p><b>f)</b> Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos y alumnas, en cumplimiento de la normativa vigente, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de esta Ley orgánica. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.</p> <p><b>g)</b> Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos y alumnas.</p> <p><b>h)</b> Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.</p> <p><b>i)</b> Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos adoptados, en el ámbito de sus competencias.</p> <p><b>j)</b> Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las</p>

<p><i>Administraciones educativas.</i></p> <p><b>k) Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar del centro.</b></p>	<p><i>Administraciones educativas.</i></p> <p><b>k) Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar del centro.</b></p> <p><b>l) Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente Ley Orgánica.</b></p> <p><b>m) Aprobar la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro del profesorado, en relación con la planificación y organización docente.</b></p> <p><b>n) Decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen.</b></p> <p><b>ñ) Aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3.</b></p> <p><b>o) Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.</b></p> <p><b>p) Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.</b></p>
---	--

Con esta modificación la LOMCE nos lleva a una regulación de la burocracia administrativa de la educación, pero asegurando el rendimiento de las cuentas que necesitan una amplia autonomía en la gestión, donde el contexto general es la recentralización.

Aunque cada director/a interpreta de forma diferente estas competencias, son las mismas para todos, de ahí que surja la necesidad de la evaluación de los directores que encontramos en la orden del 8/11/2007 que se ha explicado con anterioridad.

## II. MÉTODO

### a. Diseño utilizado y justificación del mismo.

Ya concluida la fundamentación teórica respecto a la evaluación institucional, vamos a adentrarnos en la investigación de este campo para llegar a conseguir el objetivo marcado en la misma.

Hemos optado por una metodología cualitativa, porque que nuestro fin no es generalizar, sino intentar recoger opiniones del propio contexto, además, este objetivo se quedará a nivel descriptivo, con lo cual, podría ser el inicio de una posterior línea de investigación de mayor envergadura llegando así, a conclusiones y generalizaciones con mayor contundencia.

Sirviéndonos de la definición que Pérez (1994a) nos ofrece de la investigación cualitativa “la investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto está en el campo de estudio. El foco de personas, interacciones y comportamientos que son observables incorporando la voz de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias y reflexiones tal como son esperadas por ellos mismos”, que nos puede ayudar a entender la razón de haber elegido este tipo de metodología para el fin que se busca.

**b. El contexto y la muestra objeto de estudio.**

La investigación se ha realizado en el C.E.I.P Virgen de Montemayor de Moguer (Huelva).

El C.E.I.P. Virgen de Montemayor es uno de los tres centros educativos de educación primaria con los que cuenta el pueblo. Construido según modelo PUA es inaugurado ya iniciado el curso 73/74 y ampliado posteriormente con dos anexos en los años 78 y 81. Recientemente fue reformado, concretamente en el año 2003, debido a que ya se encontraba bastante obsoleto y con malas infraestructuras.

El alumnado del centro proviene de varias zonas del pueblo, siendo la mayoría de la zona de la Coronación. La situación económica es media alta, aunque en varios casos la podemos encontrar baja, ya que nos situamos en un pueblo donde hay mucho flujo migratorio por el motivo de la campaña de la recogida de la fresa. Por eso, muchos de los alumnos, sobre todo los niños de infantil, acuden todos los días al aula matinal porque sus padres trabajan desde muy temprano.

Los alumnos poseen, en general, viviendas en buenas condiciones, y se localizan en buenos sitios, cercanos a supermercados, farmacias, bancos, parques, además añadir que prácticamente todos los alumnos poseen al menos un ordenador y en numerosos casos internet, videoconsolas, televisiones, etc.

En cuanto al nivel cultural se puede decir que en general es bajo, no guardando relación en muchos casos, con el nivel económico. El gran problema surge por la facilidad de condiciones con las que se accede al mercado laboral o se venía accediendo. Esto se da cuando la familia es del pueblo, debido a que el acceso al trabajo en el campo lo tiene prácticamente asegurado.

Para la realización de las entrevista se ha contado con la colaboración de la directora que lleva 28 años en la docencia y en la dirección 8, de la jefa de estudios quien trabaja en la docencia desde hace 25 años y formando parte del equipo directivo 10 y de la secretaria docente con 16 años de experiencia y 1 año en el equipo directivo.

**c. Técnicas de recogida de datos.**

El instrumento utilizado para la recogida de datos es la entrevista, definida por Cohen y Manion (1990) “como un diálogo iniciado por el entrevistador con el propósito específico de obtener información relevante para la investigación y enfocado por él sobre el contenido especificado por los objetivos de descripción, de predicción o de explicación sistemática”.

De esta manera, se utiliza una entrevista oral, porque así el equipo directivo puede describir sus opiniones personales y se les permite reflexionar sobre sus planteamientos e incluso aclarando posibles conceptos y dudas que puedan surgir durante la realización de la misma.

Además utilizamos el análisis de los documentos legales que aparecen en el marco teórico.

La entrevista ha sido preparada a partir de la revisión de bibliografía, además de localizar a los entrevistados y concertar citas con las diferentes personas, ya que como señalan Taylor y Bogdan (1990) hay que “asegurarse los temas claves que son explorados”.

La entrevista se registró con una grabadora de un teléfono móvil, previo permiso de los entrevistados, que expresaron sus opiniones e ideas libremente.

**d. Análisis de los datos.**

El sistema categorial de esta investigación ha quedado establecido en siete categorías de la siguiente manera:

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	EJEMPLO
FORM. DIRECTORES/AS. Formación de los directores antes de llegar al cargo.	Referencias a los cambios que la LOMCE establece sobre la LOE en la formación de los/las directores/as.  LOE: formación en el cargo.  LOMCE: formación antes de	<i>Si hay mucha gente que quieran ser directores deben estar formados, pero si cuando no hay se eligen a dedo, hay que formar a esa persona durante su periodo de dirección.  La formación antes de llegar al</i>

	llegar al cargo.	<i>cargo es fundamental, porque si no puede ocurrir lo que le ocurrió a ella, aprender a base de estar en el cargo.</i>  ENT. 1.
COMP. DIRECTOR/A. Competencias del director.	Aumento de las competencias del director/a debido a la LOMCE.	<i>Las competencias pueden cambiar según la ley, pero que cuando se está a pie de centro, las competencias acaban siendo las mismas siempre, porque por ejemplo, si falta el conserje la directora hace de conserje, si falta un maestro la directora tiene que sustituir, etc.</i>  ENT. 1.
EVAL. INST. Evaluación Institucional.	Hace referencia a la necesidad del/la director/a de someterse a una evaluación institucional si quiere volver a presentarse al cargo.	<i>Se tendrían que valorar los cuatro años de mandato y que no sea un puesto de por vida sin tener en cuenta cómo se hacen las cosas y de qué manera.</i>  ENT. 3.
REG. EVAL. Regulación de la evaluación	Regulación de la evaluación a los/las directores/as y no regulación de la evaluación a los/las maestros/as.	<i>Aquí entra el papel de la ley del funcionario, en España, el funcionario es de por vida, por lo que no se demuestra continuamente que vales para el puesto como en otros países.</i>  <i>A todos se les paga lo mismo, pero no todos hacen lo mismo. Hay gente que trabaja muchísimo para que el centro funcione y otros en cambio, cumple estrictamente con lo que está predeterminado.</i>  ENT. 1.
PERS. EVALUACIÓN. Personas para realizar la evaluación	Personas más capacitadas e idóneas para realizar la evaluación institucional de los/las directores/as.	<i>Si viene alguien de fuera, como por ejemplo el inspector, se puede pasar varios días en el centro para que lo conozca un poco, entrevistando a maestros, viendo el funcionamiento.</i>  ENT. 2.



AUTOE. DIRECTOR/A Autoevaluación del/la directora/a	Consideración de una autoevaluación del/la directora/a.	Sí, es fundamental además de la evaluación externa.  ENT. 3.
ALT. EVALUACIÓN Alternativas a la evaluación institucional.	Alternativas que propondrían si no se realizase la evaluación institucional.	No, la evaluación es necesaria. El que una persona esté de por vida en un cargo sin que nadie pueda decir si las cosas se están haciendo bien o mal, no lo ve efectivo, porque además piensa que cuando una persona está en un cargo, es para dejar una huella.  ENT. 1.

### III. RESULTADOS

#### a. Descripción de los resultados con gráficos o tablas.

Según los datos obtenidos en esta investigación, se puede decir que las personas que forman parte de un equipo docente, poseen una amplia experiencia en la docencia, lo que no implica que esta experiencia sea la misma y tenga la misma validez en un cargo del equipo directivo.

Con respecto a la **formación** que reciben los/las maestros/as para presentarse al cargo de director, hay un claro acuerdo porque el 100% de los entrevistados piensa que es totalmente acertada la formación.

El **aumento de las competencias** de los/las directores/as, deja a nuestros entrevistados en desacuerdo porque no todos piensan que es un acierto el aumentar dichas competencias, para unos deben disminuir y para otros es muy acertada la reforma ya que según ellos, esto hace que posean un mayor liderazgo.

La **LOMCE (2013)**, igual que la LOE (2006), someterá al/la director/a de los centros a una **evaluación institucional** cada cuatro años, (periodo que a todos nuestros entrevistados les parece correcto) teniendo que aprobarla para poder volver a presentarse al cargo de director/a. Desde el punto de vista de los entrevistados, esta evaluación es acertada, ya que una evaluación tiene la intención de mejorar, con lo cual, repercute en una mejora de los centros educativos.

En cuanto a la regulación de la **evaluación de los/las directores/as** y no la del profesorado, coinciden todos en que no es del todo acertado que la institución solo se centre en los/las directores/as, ya que los/las maestros/as tienen un papel fundamental en el centro y deberían de tener un seguimiento.

Para la **realización de la evaluación**, todos piensan que es conveniente que la realice el inspector además del consejo escolar.

Una **autoevaluación del/la directora/a** se considera acertada al 100 % por nuestros entrevistados.

### IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

#### a. Análisis de las consecuencias de los resultados.

Todos los entrevistados coinciden en que la **formación del/la directora/a** antes de llegar al cargo es indispensable, aunque un entrevistado nos informó de algunos casos especiales en los que cuando la administración educativa no tiene candidato al puesto de director/a, la administración se encarga de elegirlo y, por lo tanto, no posee formación.

En estos casos, pienso que la administración se debe encargar de la formación de esta persona una vez que está en el cargo, hay que formar a esa persona durante su periodo de dirección.



Durante el desarrollo de la entrevista pude observar que la formación del/la director/a, es un tema importante entre el equipo directivo del C.E.I.P Virgen de Montemayor, y también, que si hay años en los que no existen candidatos, como existen en numerosas ocasiones, según la directora de este centro, *hay muy pocas personas que quieran optar a la dirección, es más, considera muy difícil encontrar a personas que quieran ser directores*, no se pueden nombrar a las personas “a dedo” sin saber los años que llevan en el centro y si realmente conocen el centro y su entorno.

En este centro, tras mi entrevista y dado que en él realicé mis prácticas, he podido comprobar que la entre la dirección y el equipo docente es difícil mantener una buena relación, ya que los/as maestros/as tienen, a veces, un punto de vista distinto al del equipo directivo.

El **aumento de las competencias** no ha sido una reforma acertada para todos los entrevistados. Algunos piensan que esta reforma solo refleja en papel lo que siempre ha tenido que hacer un director, es decir, estas competencias siempre han estado presentes, lo único que ha hecho la LOMCE es dejarlas escritas.

En cambio, otros creen que el aumento de las competencias es acertado, porque el director tiene que tener un fuerte liderazgo, concretamente un entrevistado decía que el director debe tener capacidad de decisión en muchos ámbitos, ya que si le dan muchos cargos pero a la hora de tomar una decisión no puede hacerlo, no es coherente.

Tras hablar con todos los entrevistados, la conclusión que obtengo es que todos están de acuerdo en que el/la director/a tenga unas determinadas competencias, pero que también se debe de tener en cuenta la cantidad de papeles que tiene que preparar, con las personas y trabajadores que trata a diario, por lo tanto, aunque las competencias aumenten o disminuyan por ley, el director/a siempre va a ser una persona con multitud de funciones que realizar y el elemento clave del centro para que este funcione.

En cuanto a la **evaluación institucional**, todos coinciden en su necesidad para así tener un conocimiento de lo que en los centros se hace y de qué manera se realiza. Desde mi perspectiva y tras la entrevista, la evaluación institucional ha de ser realizada por agentes externos e internos del centro, pero no solo eso, sino que ambos factores deben intentar evaluar de una manera objetiva, planteando la realidad del centro, además de que el factor interno conozca el centro y su manera diaria de trabajar. Todo ello llevaría a una mejora, lo que repercutiría en un mejor funcionamiento del centro.

La **no regulación de la evaluación de los/as maestros/as** es una cuestión en la que todos los entrevistados coinciden, puesto que piensan que la actuación de los docentes debe estar evaluada tengan o no tengan cargo y, además, todos deben encaminar su docencia con el mismo objetivo común en el centro, logrando así, la coordinación de todos los maestros.

Otra opinión que destaco con respecto a la evaluación de los docentes, es el trabajo del/la funcionario/a en España. Como es un puesto de por vida, en algunos casos no se demuestra continuamente que la persona vale para realizar ese trabajo y no existe un esfuerzo en cumplir cada día mejor, sino que se limita a realizar lo mínimo exigido por ley.

Por este motivo, creo que la actuación de los docentes, al igual que la de los directores, debería ser evaluada.

Para realizar la **evaluación del/la directora/a** los entrevistados consideran que la persona más indicada es el inspector, pero opinan que antes de sacar conclusiones, se debería llevar unos días conociendo el centro, la manera de trabajar y los docentes que lo forman.

Además del inspector, contar para la evaluación con el consejo escolar, para que pueda opinar desde un conocimiento diario y todo el periodo directivo, no solo determinadas actuaciones.

Una **autoevaluación del/la directora/a** es idea muy bien considerada por nuestros entrevistados, porque piensan que tras una evaluación siempre viene un intento de mejorar y de hacer que el centro y el equipo docente funcionen mejor.

Además de la autoevaluación al director, yo añadiría la realización por parte del equipo docente de una encuesta anónima donde expresasen sus ideas y propuestas de mejora acerca del director, e incluso del equipo directivo del centro.

Los entrevistados no proponen **alternativa** alguna a la evaluación institucional y la consideran necesaria para que las cosas siempre avancen y no se queden estancadas en un punto sin intención de mejorar.

#### **b. Limitaciones del estudio.**

Las limitaciones que se han manifestado a la hora de realizar esta investigación, han sido la dificultad de acceso a diferentes centros educativos, por lo que solo se ha realizado en uno, la poca disponibilidad horaria del equipo directivo, la

escasez de bibliografía referente a la evaluación institucional y la falta de formación recibida por parte de la universidad a los alumnos en la preparación y la realización de trabajos de investigación.

**c. Futuras líneas de investigación.**

Al finalizar esta investigación, otras nuevas que pudieran estar relacionadas con la misma serían ampliar la muestra a los centros de Huelva y a sus equipos directivos y conocer qué piensa el profesorado sobre la evaluación los directores/as.

## 5. ANEXOS

### ENTREVISTA

La siguiente entrevista contiene preguntas relacionadas con la EVALUACIÓN INSTITUCIONAL de la dirección en los centros escolares. Su objetivo es conocer y ampliar información sobre esta evaluación y lo que el equipo directivo del C.E.I.P Virgen de Montemayor conoce y piensa sobre ella.

1. ¿Cuántos años lleva en la docencia? ¿Y en la dirección?
2. ¿En cuántos centros ha trabajado?
3. La formación para llegar a la dirección del centro ha cambiado, con la LOE la formación se adquiere una vez se está en el cargo, en cambio con la LOMCE (ley actual) la formación es obligatoria para presentarse a una candidatura de dirección. ¿Qué opina sobre esta reforma?
4. Las competencias de la dirección con la LOMCE, en concreto las del director, han aumentado. ¿Le parece una reforma acertada?
5. Con esta nueva ley, cuando acaba una candidatura, si el director o directora quisiera volver a presentarse, tiene la obligación de someterse a una EVALUACIÓN INSTITUCIONAL, ¿qué utilidad le ve a dicha evaluación? ¿Podría esta evaluación repercutir en una mejora del centro?
6. ¿Por qué razón cree que esté regulada la evaluación de los directores y no la del profesorado?
7. ¿Le encuentra algún inconveniente?
8. ¿Qué personas le parecen más idóneas para realizar la evaluación del director o directora?
9. ¿Le parecería acertada una autoevaluación del propio director-a? ¿Por qué?
10. Actualmente, se evalúan a los directores en cada período de cuatro años ¿Cada cuánto tiempo cree que habría que hacerla?
11. Si no se hiciese esta evaluación, ¿propondría alguna alternativa?

---

### Bibliografía

- Cohen, L. y Manion, L. (1990). *Métodos de investigación educativa*. Madrid. La Muralla.
- Gairín, J. (1996). *La evaluación de los planteamientos institucionales*. II Congreso Internacional sobre Dirección de centros docentes. Bilbao: Universidad de Deusto. ICE.
- González, S. y García, P. (2013). Los centros educativos y la evaluación institucional en Carrasco, M. J. y Otros: *Conocer y comprender las organizaciones educativas*. Madrid. Pirámide.
- Mora, J. G. (1998). La evaluación institucional de la Universidad. *Revista de Educación*, 315, 29-44.
- Pérez Serrano, G. (1994a). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes I*. Madrid. La Muralla.
- Sarasúa, A. (2013). *Revista padres y maestros*. Nº 350. Rescatado en <https://revistas.upcomillas.es/index.php/padresymaestros/article/view/999/847>
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación*. Buenos Aires. Paidós.

### Referencias legislativas.

- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, Orgánica de Educación.
- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa.
- ORDEN de 8 de noviembre de 2007, por la que se establece el procedimiento para la Evaluación de los Directores y Directoras en los centros docentes públicos de Andalucía, a excepción de los universitarios.