



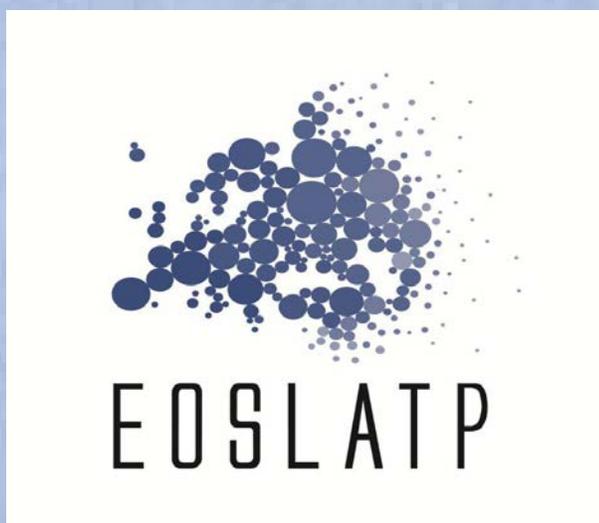
EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

HEZKUNTZA SAILA
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS DIRECCIONES ESCOLARES



EVALUACIÓN DE LAS DIRECCIONES ESCOLARES
Y DE LA PRÁCTICA DOCENTE

K2: 2015-1-ES01-KA201-015972



INSTITUCIONES PARTICIPANTES:

- Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura. Inspección de Educación del País Vasco, España. (Coordinador del proyecto Erasmus+, origen de esta publicación)
- Departamento de Cultura, Educación y Deporte del Distrito Municipio de Kaunas. Inspección de Kaunas. Lituania
- Inspectoratul Scolar Judetean Prahova. Inspectorate of Prahova. Rumanía
- Universidad de Cumbria. Reino Unido
- Universidad Abierta de Chipre. Chipre
- Inspección de Portugal. Inspeção-Geral da Educação e Ciência. Portugal

EDICIÓN:

Junio de 2017

EDITOR:

Departamento de Educación. Inspección de Educación del País Vasco, España.

INTERNET:

<http://www.basque.inspectorate.erasmusplus.hezkuntza.net/web/guest/inicio>

DISEÑO:

Diseño de estructura y de portada: CIFP Emilio Campuzano LHII - IklanLogotipo: Igor Barrero

Copyright © 2017 por EOSLATP

La reproducción de la información está autorizada, siempre que se indique debidamente la fuente bibliográfica.

Esta publicación refleja únicamente el punto de vista de los autores, la Comisión Europea y la Agencia Nacional Española no asumirán responsabilidad alguna por el uso que pueda hacerse de la información que contiene

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Origen de esta Guía

1.2 Justificación: ¿Por qué es importante la evaluación del Liderazgo Escolar?

1.3 Acuerdos del Comité Científico

2. PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

2.1 Objetivos

2.2 Usuarios y usuarias potenciales de esta Guía

3. MARCO TEORICO-PRACTICO

3.1 Características de la evaluación

3.2 Funciones de las direcciones escolares

3.3 ¿Qué dicen las investigaciones sobre la influencia de las direcciones escolares en el éxito escolar?

3.4 Casos prácticos: buenas prácticas y objetivos de la evaluación en los países socios

4. DIRECTRICES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS DIRECCIONES ESCOLARES

4.1 Características de este modelo de evaluación

4.1.1. Doble enfoque

4.1.2. Importancia de la autoevaluación de las direcciones escolares

4.1.3. Imparcialidad

4.1.4 Transparencia

4.1.5 Fiabilidad

4.1.6 Revisabilidad y metaevaluación

4.1.7 Perspectiva dual

4.1.8 Adaptación al contexto

4.2 Contexto de la evaluación

4.2.1. Funciones de las direcciones escolares

4.1.4. Competencias de las direcciones escolares

4.3 Procedimientos de Evaluación de las direcciones escolares: dimensiones, criterios e indicadores.

4.3.1 ¿Quién debería ser evaluado?

4.3.2 ¿Por quién?

4.3.3 ¿Con qué frecuencia?

4.3.4 Procedimiento: ¿Qué y cómo?

4.3.5 Resultados de la evaluación

4.3.6 Utilidades

5. META-EVALUACIÓN

5.1 Definición

5.2 Objetivo

5.3 Personal responsable de la evaluación de las direcciones escolares

5.4 Medios

5.5 Organización del tiempo (timing)

6. FORMACIÓN DE LAS DIRECCIONES ESCOLARES

7. CONCLUSIONES FINALES

8. GLOSARIO

9. BIBLIOGRAFÍA

10. ANEXOS:

Anexo I: Ejemplos de buenas prácticas en la evaluación de las direcciones escolares

1. KAUNAS (LITUANIA)
2. INGLATERRA
3. PRAHOVA (RUMANÍA)

4. PORTUGAL
5. PAÍS VASCO (ESPAÑA)
6. PAÍSES BAJOS

Anexo II: Casos prácticos de países socios

1. PORTUGAL
2. KAUNAS (LITUANIA)
3. PRAHOVA (RUMANÍA)
4. INGLATERRA
5. PAÍS VASCO (ESPAÑA)

Anexo III: Campos, criterios e indicadores sobre evaluación de las direcciones escolares en los países socios

1. KAUNAS (LITUANIA)
2. PORTUGAL
3. PRAHOVA (RUMANÍA)
4. PAÍS VASCO (ESPAÑA)

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Origen de esta Guía

La Guía para la evaluación de las direcciones escolares es uno de los productos intelectuales del proyecto Erasmus+ Evaluación de las Direcciones Escolares y la Práctica Docente (EOSLATP por sus siglas en inglés) que tuvo lugar entre septiembre de 2015 y julio de 2017. Los colaboradores de esta parte del proyecto, cuyo coordinador fue la Inspección de Educación del País Vasco (España), fueron las inspecciones educativas de Portugal, Prahova (Rumanía) y de Kaunas (Lituania). Asimismo, dos universidades formaron parte del proceso como evaluadoras y asesoras, ofreciendo apoyo científico: la Universidad de Cumbria (Reino Unido) y la Universidad Abierta de Chipre. Los representantes de las instituciones anteriormente mencionadas constituyen el Comité Científico del proyecto.

Objetivos del proyecto EOSLATP:

- 1 - Identificar las dimensiones, criterios, indicadores, estrategias, fuentes de evidencia y buenas prácticas relacionadas con la evaluación de los directores y directoras escolares y con la evaluación de la práctica docente.
- 2 - Proporcionar herramientas y estrategias de buenas prácticas comunes con una visión de dimensión europea a los organismos de inspección y al personal profesional relacionado con la evaluación docente para dirigir la evaluación de directores escolares y profesorado.
- 3 - Ofrecer herramientas en línea gratuitas para formar al profesorado en lo relacionado con evaluación externa y autoevaluación, que permitan mejorar su práctica profesional y que sirvan de ayuda tanto para organismos de inspección como para otro personal profesional encargado de la evaluación de la práctica docente.
- 4 - Poner a disposición de centros de formación del profesorado y universidades información para diseñar sus programas educativos.
- 5 - Fomentar la dimensión europea de todas las acciones e iniciativas relacionadas con este proyecto para beneficiar a todas las partes colaboradoras o a otros países, así como divulgar sus resultados, conclusiones y propuestas.

Para lograr los objetivos de este proyecto Erasmus+, el Comité Científico ha desarrollado los siguientes productos intelectuales:

- a) Una guía sobre evaluación de las direcciones escolares
- b) Una guía sobre evaluación de la práctica docente
- c) Un curso Moodle sobre evaluación de la práctica docente

Hace diez años, la Inspección de Educación del País Vasco comenzó a promover la evaluación de directores y directoras en las escuelas públicas. Dicha evaluación se concretó en una guía que sistematizaba el proceso y que hasta la actualidad ha contribuido a facilitar el trabajo del personal de inspección. No obstante, este procedimiento de evaluación se actualiza con frecuencia para poder ser mejorado. Esto llevó a querer trabajar en un modelo de evaluación de las direcciones escolares que pudiera ser compartido con otras inspecciones e instituciones europeas de educación; un modelo de evaluación orientado a la mejora del desempeño de los directores y directoras para mejorar los centros educativos.

Sin lugar a dudas, los directores y directoras ejercen una gran influencia en los equipos que dirigen (Cranston, 2013), pero el profesorado es quien, en su interacción con el alumnado, lleva a cabo el acto de enseñar-aprender. Por ello, la evaluación de la práctica docente fue otro de los procesos que se consideró relevante tratar en este proyecto con una perspectiva europea.

Finalmente, observamos la necesidad de crear un curso online que pudiera servir para formar a quienes deben evaluar la efectividad del desempeño docente, o para ser utilizada como herramienta de autoevaluación por el propio profesorado. Consideramos que los procesos de reflexión y de autoevaluación que esta herramienta propone son fundamentales para la mejora de las competencias directiva y docente.

Este documento constituye el primer producto intelectual del proyecto.

Durante la elaboración de la presente guía, el Comité Científico del proyecto EOSLATP analizó y debatió sobre los diferentes enfoques que sigue cada institución a la hora de evaluar la función directiva en las escuelas.

1.2. Justificación: ¿Por qué es importante la evaluación de la dirección escolar?

La importancia del Liderazgo Escolar está ampliamente aceptada tanto en la teoría, como en la práctica.

La Comisión Europea (2012, p. 43) identifica el liderazgo escolar como uno de los factores relacionados con la escuela que más influyen en la manera de aprender del alumnado. La influencia de las direcciones escolares determina “los valores de la escuela, la motivación del profesorado, la profundidad de su aprendizaje profesional continuo, y la calidad de la enseñanza y el aprendizaje” (Comisión Europea, 2012, p. 36). De manera similar, el Consejo de la Unión Europea (2013) reconoció la importancia de profesionalizar, reforzar y apoyar a los directores y directoras para facilitar la mejora de la escuela. El Consejo instó a los estados miembros a fomentar “nuevas maneras de mejorar la autonomía efectiva y responsable de las instituciones y de las direcciones educativas” (Consejo de la Unión Europea, 2013, p. 4).

La evaluación eficiente de las direcciones escolares influye en el trabajo del personal de la escuela, ya que puede contribuir a que este realice su trabajo de la mejor manera posible (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006).

Además, este proyecto ha tenido en cuenta las opiniones de directores y directoras de diversos centros escolares. Cabe destacar la mesa redonda celebrada en Donostia-San Sebastián, con ocasión de la primera reunión transnacional del Proyecto Erasmus+ que tuvo lugar en el País Vasco en diciembre de 2015. Los participantes reconocieron la importancia de la evaluación de las direcciones escolares porque sentían que “lo que no se evalúa, no se puede mejorar”.

El equipo del Proyecto acordó que los principios clave para la evaluación de las direcciones escolares incluyeran la transparencia, la objetividad, la fiabilidad y, especialmente, un enfoque formativo. Así, los directores y directoras deberán ser evaluados mediante patrones transparentes y objetivos, basados en fuentes de información imparciales y que contribuyan a su desarrollo profesional. Además, el modelo que aquí proponemos puede utilizarse como referencia para la evaluación de otros ámbitos de los que las direcciones escolares son responsables.

1.3. Acuerdos del Comité Científico

Como parte del proyecto, el Comité Científico participó en un Curso de Formación sobre Evaluación de las direcciones escolares en la Universidad de Cumbria (Inglaterra, abril de 2016) e identificó varios objetivos compartidos:

1. Crear una guía europea para contribuir a la mejora del desempeño de las direcciones escolares.
2. Identificar las dimensiones, criterios e indicadores que caracterizan a una buena dirección escolar, así como estrategias, fuentes de información y buenas prácticas que serían de ayuda para el desarrollo de un modelo efectivo de evaluación de directores y directoras.
3. Proporcionar a los organismos de inspección y al personal profesional relacionado con la evaluación, herramientas, estrategias y buenas prácticas comunes, inspiradas en una serie de dimensiones y perspectivas europeas.

Y acordó lo siguiente:

1. Aunque puede haber otros objetivos que justifiquen la evaluación de las direcciones escolares, esta guía se centra en la evaluación como un proceso formativo, cuya finalidad es potenciar su desarrollo profesional y, con ello, mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en su escuela.
2. Esta guía está destinada no solo al personal de inspección educativa, sino también a cualquier otra persona o entidades que pudieran estar interesadas en la evaluación de la función directiva.
3. Esta guía ofrecerá consejos, ejemplos y herramientas sobre evaluación de la función directiva que cada país podrá adaptar a su contexto, y crear sus propias herramientas de evaluación.

2. PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

2.1. Objetivos

Esta guía pretende proporcionar un marco de referencia europeo a la hora de planificar, llevar a cabo y revisar un proceso sistemático de evaluación de las direcciones escolares.

Como punto de partida, el Comité Científico ha optado por presentar el marco teórico y práctico de la evaluación de las direcciones escolares (apartado 3). La parte teórica pretende establecer los principios básicos para la evaluación de directores y directoras y hacer hincapié en la importancia que esta figura tiene en la mejora de los sistemas educativos. Se han tenido en cuenta las conclusiones extraídas de las últimas investigaciones pedagógicas y científicas, y se han seguido las directrices proporcionadas por las universidades que han participado en el proyecto.

La parte práctica recoge los diferentes enfoques llevados a cabo hasta ahora en los sistemas educativos de los países participantes en el proyecto. Estos se han recogido en los anexos de esta guía. Este apartado puede aportar ideas y ejemplos concretos que faciliten el diseño de herramientas en cada contexto.

2.2. Usuarios y usuarias potenciales de esta Guía

Esta Guía está dirigida a los siguientes grupos:

1. **Servicios de Inspección:** Este documento puede ser una herramienta útil de evaluación externa, adaptable a las diferentes circunstancias y contextos nacionales y regionales, que facilite el trabajo de la inspección de educación en sus procesos de evaluación de la función directiva.
2. **Consejos Escolares:** Teniendo en cuenta que en algunos países éste es el organismo encargado de llevar a cabo el proceso de evaluación de las direcciones escolares, creemos que esta guía puede servir de referencia en el desempeño de dicho papel.

3. **Directores y directoras:** Esta Guía puede ser de utilidad para cualquier director o directora que quiera mejorar su desempeño, por una parte, al conocer las dimensiones, criterios e indicadores que se toman como referencia en esta evaluación, y, por otra, al fomentar su reflexión y autoevaluación.
4. **Universidades:** Esta guía ofrecerá a las universidades un modelo de evaluación que pueden tener en cuenta en su programa de formación y de esta manera acercar dicho programa a la realidad de las direcciones escolares.
5. **Responsables de las políticas educativas:** Conocer el proceso de evaluación de las direcciones escolares puede ayudar a tomar decisiones en materia de política educativa, tales como la modificación de los planes de estudio para futuros docentes, la formación de futuros directores y directoras, la inversión en recursos, salarios, enfoques efectivos para seleccionar las mejores candidaturas a direcciones escolares, la promoción de la carrera profesional, etc.
6. **Centros de Formación de Docentes:** El Comité Científico cree que debería haber una conexión directa entre el desempeño de las direcciones escolares y su formación permanente. Esta guía puede ayudar a diseñar esa formación permanente.
7. **Centros de Evaluación / Agencias de Evaluación Externas:** En algunos países, hay instituciones independientes que se encargan de la evaluación general del sistema educativo a nivel local o a un nivel más amplio. El Comité Científico cree que esta Guía proporcionará información y directrices de utilidad a esas agencias.
8. **Personas implicadas en la educación:** Hay otra serie de personas implicadas como profesorado, grupos de autoevaluación, representantes sindicales, etc., que pueden estar involucradas en la evaluación de las direcciones escolares, y a las que los contenidos de esta guía pueden resultar de utilidad.

3. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO

3.1 Características de la evaluación

El Comité Científico considera que la evaluación de las direcciones escolares, así como cualquier otra evaluación de profesionales de la educación, debería tener las siguientes características:

1. Enfoque formativo: La evaluación de directores y directoras debe promover el desarrollo profesional a través de la reflexión sobre la práctica y del aprendizaje continuo.
2. Actividad planificada: La evaluación de directores y directoras debería ser proactiva, y no reactiva. Una buena evaluación será prospectiva y tendrá una visión de futuro, por lo que será necesario anticiparse al resultado final de la evaluación, en vez de simplemente reaccionar a situaciones y problemas cuando surgen.
3. La evaluación como proceso: El desarrollo profesional de los directores y directoras es un proceso continuo. Por ello, su evaluación debe ser un proceso constante, más que una actividad puntual.
4. Transparencia: Los derechos de los directores y directoras deberían tenerse en cuenta en un proceso abierto y transparente de evaluación (Stuffelbeam y Nevo, 1994). El objetivo de la evaluación debe explicarse de antemano, junto con el procedimiento a seguir y sus principales características. Para que el proceso de evaluación tenga credibilidad e integridad, debe basarse en criterios públicos y conocidos de antemano.
5. Efectividad: El objetivo de toda evaluación es lograr la mejora. Dicho objetivo se logrará eficazmente si todas y todos los agentes implicados en el proceso tienen una actitud de compromiso y convicción hacia el mismo. Una evaluación efectiva de las direcciones escolares deberá contribuir a que el resto del personal de la escuela se implique en hacer su trabajo de la mejor manera posible (Leithwood y Day, 2006).

6. La importancia de la autoevaluación: En un proceso de evaluación formativa es fundamental la participación del director o directora en su propio proceso de evaluación, ya que promueve su implicación en el proceso, su aprendizaje y la búsqueda hacia la mejora.

7. Beneficios para el alumnado: el objetivo final de la evaluación de las direcciones escolares debería ser la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, así como la posibilidad de ofrecer una mejor experiencia escolar al alumnado.

8. El marco de la evaluación debería estar en línea con las leyes y con el sistema educativo de cada país, además de con las variables contextuales en las cada director o directora ejerce su función.

3.2 Funciones de los directores y directoras escolares

Las funciones y áreas de trabajo del o de la director o directora son claves en el ámbito educativo. Según el informe de la OCDE (2013) y PASHIARDIS (2001) son las siguientes:

FUNCIONES / ÁREAS CENTRALES DEL LIDERAZGO ESCOLAR	
OCDE (2013)	PASHIARDIS (2001)
<ul style="list-style-type: none"> - Definir los valores y la visión para aumentar las expectativas, fijar el rumbo y construir confianza. - Remodelar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje. - Reestructurar partes de la organización y rediseñar los roles y las responsabilidades de liderazgo. - Enriquecer el currículo. - Mejorar la calidad del profesorado. - Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. - Construir la colaboración interna. - Construir relaciones fuertes fuera de la comunidad escolar. <p>(OCDE, 2013, p. 487, cita tomada de Day et al. 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Clima escolar. - Liderazgo escolar y gestión. - Desarrollo curricular. - Gestión de personal. - Gestión administrativa y fiscal. - Gestión de estudiantes. - Desarrollo profesional y durante el desempeño del puesto. - Relaciones con madres y padres y con la comunidad. - Resolución de problemas y toma de decisiones. <p>Pashiardis P. (2001). "Secondary Principals in Cyprus: The Views of the Principal Versus the Views of the Teachers-A Case Study". <i>International Studies in Educational Administration</i>, 29 (3), 11-27.</p>

Hay una serie de objetivos educativos que las sociedades modernas esperan de las escuelas. Estos objetivos se pueden agrupar en tres categorías amplias (Cranston, 2013; Biesta, 2009): democráticos (para el desarrollo de una ciudadanía activa y competente); individuales (centrados en intereses personales, sociales y económicos del individuo); y económicos (para el desarrollo de personas competentes que contribuyan al desarrollo social).

1. **DEMOCRÁTICOS:** En la educación obligatoria, la escuela debe promover el éxito de cada alumno y alumna. Las direcciones escolares deben centrar sus esfuerzos en mejorar las competencias básicas del alumnado, pero también deben tener como objetivo la mejora de su bienestar y el desarrollo de sus competencias como ciudadanos en áreas tales como el compromiso social y la solidaridad (Botia, 2010). La escuela cumple un papel compensador

de las injusticias sociales (Pereyra, Faraco, Luzón y Torres, 2009) y uno de los objetivos de las direcciones escolares es ayudar cumplir dicha finalidad. Los directores y directoras deben responder por los resultados educativos del alumnado y para ello, deben participar en evaluaciones estandarizadas tanto externas como internas, como es el caso de PISA, TALIS, PIRLS y TIMMS (Schleicher, 2012). Así como deben intentar alcanzar los objetivos de Europa 2020, con respecto a la reducción del abandono escolar temprano y al aumento del alumnado en educación superior (Roth y Thum, 2010).

2. **INDIVIDUALES:** el desarrollo personal y el empoderamiento individual del alumnado para su beneficio social, económico y laboral.

3. **ECONÓMICOS:** para fomentar que el alumnado se involucre en el desarrollo de estructuras humanas eficientes para la sociedad.

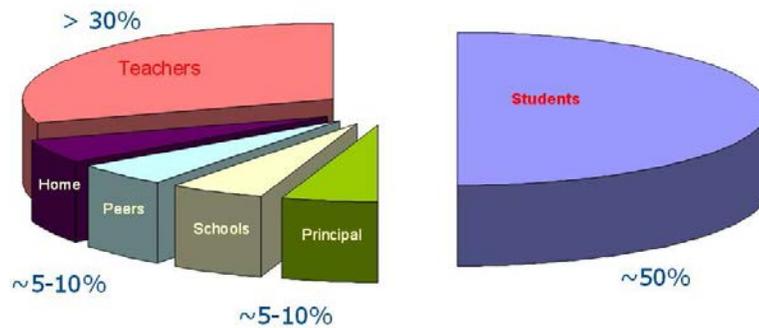
El director o la directora es un puente entre la escuela y la sociedad, y por tanto, es un agente clave en la consecución de los objetivos educativos de las escuelas.

3.3 ¿Qué dicen las investigaciones sobre la influencia de las direcciones escolares en el éxito escolar?

La importancia del liderazgo ejercido por las direcciones escolares se ha demostrado de forma clara en numerosos estudios y publicaciones. En especial, en el informe de 2013 de la OCDE, *“The appraisal of school leaders: Fostering pedagogical leadership in schools”*, ofrece un amplio abanico de información actualizada, referencias y estudios relacionados con este tema, y ha sido una de las bases principales para la creación de la presente guía.

Los estudios varían en los datos sobre la covarianza de las escuelas con respecto a los logros del alumnado que se pueden atribuir a la influencia de las direcciones escolares, con cifras que van desde el 10 % (Marzano, Waters y McNulty, 2005) al 27 % (Wilson y Ortega, 2013; Leithwood, Harris y Hopkins, 2008; Comisión Europea, 2012). En parte, esta diferencia se debe a la dificultad para cuantificar la influencia directa e indirecta de los directores y directoras y para identificar los vínculos causales entre el liderazgo escolar y los logros del alumnado. No obstante, Hattie (2003) identificó el rol de la dirección como uno de

los factores más significativos a la hora de influir en los logros del alumnado y, por consiguiente, la evaluación de estos profesionales tiene una gran importancia para cualquier sistema educativo (gráfico 1).



Hattie (2003, 2005)

Gráfico 1: Influencias en los logros del alumnado (Hattie, 2003)

Teachers: profesorado; Studnets: alumnado; Principals: directores y directoras;
Schools: escuelas; Peers: compañeros y compañeras; Home: casa

Aunque la influencia de las direcciones escolares pueda parecer pequeña, ésta es muy significativa. Los directores y directoras son figuras clave en el trabajo de las escuelas y en los logros del alumnado, y esta influencia va más allá de los aspectos que pueden medirse a través de los resultados del alumnado (Brauckmann y Pashiardis, 2016).

El impacto de una buena dirección escolar puede ser directo e indirecto. El impacto indirecto, aunque difícil de identificar y cuantificar, pueden tener una importancia considerable de cara al trabajo de las escuelas y los logros del alumnado. A modo de ejemplo, la influencia de la dirección sobre el profesorado repercute significativamente, aunque de forma indirecta, en los logros del alumnado.

Además de las dificultades que existen para cuantificar la influencia de cada director o directora, debe tenerse en cuenta que algunos de los objetivos de la educación pueden aflorar varios años después de que la persona haya dejado la escuela (Biesta, 2009).

El impacto de las direcciones escolares está aumentando como consecuencia de que actualmente hay una cada vez mayor delegación de las tareas de dirección a otras personas del centro educativo (liderazgo compartido), y, como consecuencia también, de la creciente autonomía de los centros (Barber y Mourshed, 2007; Comisión Europea, 2012).

3.4 Casos prácticos: buenas prácticas y objetivos de la evaluación en los países socios

Para elaborar esta guía, hemos tenido en cuenta que, en algunos países o regiones, el proceso de evaluación se centra en el director o directora escolar, mientras que en otros, forma parte de un proceso más amplio, como puede ser la evaluación de la propia escuela. Sin embargo, aunque reconocemos que cada país cuenta con un contexto específico, puede ser útil ofrecer ejemplos de buenas prácticas identificadas por representantes de alguno de estos países o regiones. Los ejemplos de buenas prácticas se han incluido en el Anexo I de esta guía.

El objetivo de la evaluación de las direcciones escolares varía de un país a otro, como se puede observar en el gráfico 2, pero, en general, el desarrollo de un mejor liderazgo escolar es una prioridad fundamental para la evaluación de directores y directoras en la mayor parte de regiones/países socios.

Gráfico 2: ¿Cuál es el objetivo del proceso de evaluación de las direcciones escolares? (Las respuestas se han ordenado según la prioridad del 1: objetivo muy importante, al 5: menos importante)

	RUMANÍA Prahova	PORTUGAL	LITUANIA Kaunas	PAÍS VASCO
El desarrollo de un mejor liderazgo escolar	1	3	1	1
Certificación			4	3
Responsabilidad	2	2	3	3
Carrera profesional		1	2	3
Mejora de los resultados de las escuelas		3	2	

4. DIRECTRICES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS DIRECCIONES ESCOLARES

Cuando se trata de establecer directrices para la evaluación de directores y directoras, es necesario proporcionar un marco lo suficientemente amplio y flexible para que las personas evaluadoras de cada país y cada contexto puedan adaptarlo.

4.1. Características de este modelo de Evaluación de las direcciones escolares:

Además de las características mencionadas en el apartado 3.1, que todo proceso de evaluación debería cumplir, el modelo que presentamos aquí tiene en cuenta los siguientes aspectos:

4.1.1. Doble enfoque

- a. **Enfoque formativo:** Esta guía se centra en los aspectos formativos del proceso de evaluación, fomentando los mecanismos de reflexión basados en la práctica del director o directora escolar, y definiendo las propuestas de mejora para el desarrollo de la calidad de sus funciones. La evaluación de las direcciones escolares se inicia con la recogida de información sobre el punto de partida en el que se encuentra la persona evaluada, utilizando para ello diferentes fuentes. A partir de este diagnóstico, se proporcionará feedback al director o directora y a otras personas de su equipo. Se trata de desarrollar un proceso de aprendizaje, de desarrollo profesional, y así, generar oportunidades para mejorar el propio desempeño. Es recomendable que sea un proceso permanente y continuo, organizado en períodos superiores a un año académico, y que impliquen la posibilidad de ofrecer feedback intermedios a las personas evaluadas, a fin de poder mejorar los puntos débiles y reforzar los fuertes.
- b. **Carácter sumativo:** la evaluación de las direcciones escolares puede emplearse para crear un informe sumativo sobre su desempeño basado en criterios objetivos. Este enfoque sumativo deberá adaptarse a cada país, dependiendo del objetivo de su evaluación y de la normativa que lo regula.

4.1.2. Importancia de la autoevaluación de los directores y directoras

El empleo de una autoevaluación estructurada por parte las direcciones escolares como parte del proceso de evaluación promueve su propia implicación y su aprendizaje.

4.1.3. Imparcialidad

La precisión es un componente imprescindible de la evaluación de las direcciones escolares, y es asimismo importante que las conclusiones se extraigan, lógicamente, de los datos (Stuffelbeam y Nevo, 1994), pero incluso el dato más objetivo puede interpretarse de forma subjetiva (Pashiardis y Braukman, 2008). No obstante, la evaluación de directores y directoras debería ser objetiva y justa, con información que describa su trabajo de forma precisa y sin sesgos o especulaciones (Cranston, 2013; Tucker y Stronge, 2005). Por ello, recomendamos lo siguiente:

- a. Para garantizar que el proceso de evaluación sea objetivo, deberán definirse algunas dimensiones, criterios, indicadores, etc. que proporcionen un punto de referencia claro durante el proceso y al final del mismo. Estas dimensiones, criterios e indicadores variarán de país a país, dependiendo de los contextos locales.
- b. En el proceso de evaluación, un equipo de evaluación podría trabajar de forma más objetiva que un único agente, para poder así llevar a cabo informes de evaluación imparciales. Las personas encargadas de desempeñar dicho rol podrían ser inspectores/as, directores y directoras de otros centros, expertos externos, etc.
- c. Se recomienda obtener los datos a partir de diferentes fuentes, para poder proporcionar un amplio y equilibrado abanico de datos sobre el trabajo de la dirección escolar. Podría recopilarse información de diversas personas, incluidos otros miembros del equipo directivo, del consejo escolar, representantes de madres y padres, profesorado, trabajadores no docentes y otros. La información sobre el trabajo de los directores y directoras puede obtenerse a través de entrevistas, de la observación directa, de cuestionarios adaptados, de los resultados de

evaluaciones de estudiantes, de documentos e informes estratégicos de la escuela y a través de otros métodos.

4.1.4 Transparencia

a. Las referencias de la evaluación, concretadas en dimensiones, criterios, indicadores etc. deben ponerse a disposición de los directores y directoras, como parte del proceso de evaluación.

b. Durante el ciclo de evaluación, la dirección escolar debe recibir información sobre el proceso de evaluación y los resultados intermedios, por medio de informes periódicos que ofrezcan valoraciones y propuestas de mejora. Al final del período de evaluación, el director o directora deberá recibir un informe valorativo final.

4.1.5 Fiabilidad

La fiabilidad es el grado en el que una herramienta de evaluación produce resultados firmes y coherentes. Esta guía se ha basado en la teoría, la investigación publicada y el conocimiento tácito de los organismos de inspección y evaluación participantes en este proyecto. Creemos que los principios y prácticas de la guía representan ejemplos de buenas prácticas recopilados de una amplia variedad de fuentes y contextos.

4.1.6 Revisabilidad y metaevaluación:

Es importante monitorizar y evaluar la efectividad de los sistemas de evaluación de los directores y directoras, para que las prácticas y procedimientos se puedan mejorar de forma regular. El análisis y la revisión de los procedimientos y prácticas podrían llevarse a cabo por la inspección, direcciones escolares y por personas expertas externas. Las conclusiones de la revisión y metaevaluación variarán de un país a otro, dependiendo del contexto local de los mismos.

4.1.7 Perspectiva dual

La evaluación de las direcciones escolares está diseñada para tratar de lograr un nivel de

compatibilidad y complementariedad entre dos perspectivas alternativas, pero interrelacionadas: el cumplimiento satisfactorio de todos los deberes que la ley atribuye a los directores y directoras, y las tareas más amplias que la comunidad científica ha destacado a través de la investigación educativa.

4.1.8 Adaptación al contexto

Los sistemas efectivos de evaluación de directores y directoras deberían tener en cuenta el contexto de cada país y región. Además, puede haber aspectos locales que también se deban tener en cuenta, como puede ser la formación recibida, el tipo de escuela, aspectos socioeconómicos y culturales de la población a la que sirve, u otras circunstancias significativas. Estos factores condicionarán la manera en que este modelo se adapta a cada caso específico.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se espera que cada usuario/a de esta guía adapte los procedimientos aquí descritos a su sistema normativo de referencia, sus competencias en las escuelas o cualquier otra característica de su entorno.

4.2 CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN

4.2.1 Funciones de las direcciones escolares

Las funciones de las direcciones escolares dependen de las leyes y normas que regulan el sistema educativo en el que está inscrita la escuela. El diferente grado de autonomía de cada escuela es, probablemente, uno de los factores más decisivos a la hora de especificar las responsabilidades que tienen los directores y directoras en los países y regiones europeos (Comisión Europea/EACEA/Euridyce, 2013). Una persona líder escolar específicamente contratada para ocupar ese puesto, con la capacidad de seleccionar a su propia plantilla o de buscar fuentes de financiación, no es lo mismo que alguien que no participa en la selección del profesorado y debe dirigir la escuela con un presupuesto estimado, básicamente, según el número de alumnos y alumnas que se han matriculado. Las características de cada escuela (por ejemplo, si se trata de una escuela de primaria, o de secundaria, o de formación profesional, o de una escuela que combina diversas etapas) son aspectos que también deben tenerse en cuenta a la hora de especificar las responsabilidades, pues, según el caso, algunas funciones pueden ser más decisivas que otras, en lo que respecta a desarrollar su trabajo de forma adecuada (Sun, Creemers y De Jong, 2007).

Gráfico 3: Funciones de las direcciones escolares según el marco regulador:

	RUMANÍA Prahova	PORTUGAL	LITUANIA Kaunas	PAÍS VASCO
a) Gestión de recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Contratar al resto del Equipo Directivo (Jefatura de Estudios...) entre el personal docente de la escuela.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Contratación del resto del Equipo de Gestión (Jefatura de Estudios...) fuera de la escuela.				
d) Contratar al profesorado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
e) Representar al Departamento de Educación / Gobierno Regional a nivel de la escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Trasladar las peticiones, necesidades, etc. de la escuela al Departamento de Educación / Gobierno Regional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Garantizar el respeto y cumplimiento de las normas legales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Ejercer el liderazgo pedagógico.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Fomentar el buen clima escolar, la resolución de conflictos y la convivencia...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Colaborar con las familias y otros miembros de la comunidad escolar: personal no docente, gobierno local.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Promover la evaluación interna y externa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Presidir las reuniones académicas oficiales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Otras.	RUMANÍA: Presidente/a del Consejo de Administración PORTUGAL: La dirección escolar puede tener la responsabilidad de contratar al profesorado de áreas específicas o cuando no haya candidatos o candidatas para una materia concreta en el concurso organizado por el estado.			

La lista proporcionada más abajo identifica las principales funciones de la dirección escolar, teniendo en cuenta sus principales responsabilidades. La persona responsable de la evaluación debe tener en cuenta las funciones del director o directora a quien está evaluando, y debe garantizar que todas ellas sean tenidas en cuenta en el proceso de evaluación:

1. Actuar en nombre de la escuela en las relaciones con la organización de la que depende, sea esta una institución administrativa estatal, regional o local, o cualquier otro tipo de organismo. Será responsabilidad de la dirección escolar asegurar que las propuestas, expectativas y necesidades de su comunidad educativa lleguen al órgano del que depende.
2. Ante la comunidad educativa, actuar en nombre de la institución u organización de la que depende, transmitir las normas impuestas por las autoridades competentes, y, cuando proceda, garantizar su cumplimiento.
3. Convocar y presidir los actos académicos.
4. Asegurar y facilitar la coordinación pedagógica.
5. Promover la innovación educativa.
6. Promover acciones para lograr los objetivos de los planes estratégicos.
7. Asegurar la organización necesaria para llevar a cabo las actividades educativas planificadas, tanto dentro como fuera de la escuela.
8. Actuar como jefe/a de todo el personal de la escuela.
9. Participar en la selección del personal de la escuela, siempre que esto forme parte de sus funciones.

10. Establecer mecanismos para asegurar el uso apropiado de los recursos, instalaciones, materiales y cualquier otro bien que pueda estar a disposición de la escuela.
11. Fomentar un buen clima escolar.
12. Fomentar la implicación, colaboración y participación de todos los agentes educativos (familias, instituciones, organizaciones, etc.).
13. Promover las evaluaciones internas en la escuela, y colaborar en las evaluaciones externas, incluidas las evaluaciones del personal docente.
14. Promover la mejora de las competencias profesionales del profesorado (capacitación docente) y de las prácticas educativas en la escuela.

4.2.2. Competencias de los directores y las directoras escolares

Para poder cumplir con las tareas arriba mencionadas, los directores y directoras deben desarrollar competencias, aptitudes y habilidades, como las recogidas en la siguiente lista:

a) Liderazgo y fomento del trabajo en equipo

Las buenas direcciones escolares ejercen influencia sobre las personas para dirigir al grupo hacia un objetivo concreto. Comunican una estrategia con visión de futuro de forma convincente. Transmiten entusiasmo y optimismo. Animar a los miembros de la comunidad educativa a implicarse en los proyectos. Inspiran confianza y confían en el equipo docente, apoyando a aquellos que tienen que hacer frente a situaciones complicadas. Representan un modelo y una referencia para otras personas y delegan responsabilidades. Impulsan una atmósfera basada en la colaboración, en la comunicación y en la confianza entre los miembros de su equipo, y les animan a lograr objetivos comunes. Comparten los resultados con otras personas, y crean un sentimiento de pertenencia al grupo. Valoran el trabajo llevado a cabo por otros miembros de la comunidad educativa y les animan a hacer uso de todo su potencial para participar en el logro de los objetivos de la escuela.

b) Liderazgo estratégico: crear, implementar y evaluar planes y proyectos

Intervienen en la escuela como una totalidad. Sus intervenciones son estratégicas y se centran en objetivos fundamentalmente educativos que se pueden adaptar al contexto, necesidades y expectativas detectadas en la escuela. Garantizan la equidad y la igualdad de oportunidades para todo el alumnado. Buscan nuevas oportunidades de desarrollo para la escuela, y tratan de crear un clima positivo donde la actividad docente se puede llevar a cabo en una atmósfera ordenada y segura, y en un ambiente de trabajo eficaz. Para compartir estos objetivos, fomentan el desarrollo de herramientas de planificación y organización de la vida escolar requerida por las normativas actuales. Para ello, especifican los objetivos compartidos arriba mencionados mediante proyectos coherentes y propósitos factibles.

c) Organización, gestión y coordinación de la escuela

Establecen los objetivos y delimitan las funciones, tareas y responsabilidades de forma clara, aprovechando al máximo las cualidades de las personas. Gestionan y administran el personal, los recursos económicos y financieros, los documentos, materiales, espacios, tiempos, instalaciones etc. de forma eficaz y eficiente. Coordinan y supervisan el trabajo realizado por varias unidades: ciclos, departamentos, comisiones.

d) Gestión del marco regulador aplicable a las escuelas

Entienden que las actuales políticas reguladoras y legales del área de educación son directrices para la escuela, en un contexto sensible a los cambios sociales. Informan de forma clara a los diferentes agentes de la comunidad escolar sobre el marco legal vigente. Dirigen la escuela de acuerdo con las actuales políticas de educación. Se mantienen al corriente de las normas internas que garantizan el funcionamiento normal de la escuela. Conocen, aplican e interpretan las leyes vigentes en cada momento.

e) Gestión de la información y toma de decisiones

Canalizan la información adecuadamente y la utilizan de forma eficaz y eficiente para reducir la

incertidumbre y para poder tomar decisiones adecuadas. Gestionan documentos institucionales de forma adecuada. Promueven el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación para mejorar la escuela.

f) Revisión y supervisión

Revisan la distribución de responsabilidades y la coordinación general de todas las actividades de la escuela de forma regular. Con la revisión se pretende mejorar constantemente el proceso de enseñanza-aprendizaje, el liderazgo y la coordinación.

g) Evaluación y mejora de la calidad de la escuela

Fomentan la evaluación interna y colaboran en las evaluaciones externas para obtener datos y pruebas sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como sobre la organización y funcionamiento de la escuela. Basándose en esos datos, diseñan medidas de mejora que se evalúan mediante el uso de indicadores de calidad.

h) Gestión del cambio, innovación y formación

Anticipan las necesidades, prevén los riesgos y proporcionan respuestas. Dan a conocer su punto de vista sobre la estrategia que se debe seguir en el caso de situaciones especiales y tratan de lograr el compromiso de colaboradores. Modifican su propio comportamiento para lograr ciertos objetivos cuando surgen problemas. Plantean situaciones, supuestos, procesos y estructuras creativas. Contribuyen al desarrollo profesional y personal de la comunidad educativa. Ayudan a identificar debilidades y proponen retos para mejorarlas.

i) Relaciones, colaboración y/o cooperación con la comunidad educativa y con instituciones externas

Promueven la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, y llevan a cabo procedimientos (reuniones, encuestas, foros de evaluación, reuniones de órganos de coordinación y

otros) para recopilar y analizar las necesidades y expectativas de éstas de forma regular. Promueven la participación en redes para intercambiar buenas prácticas y establecer relaciones que contribuyan a la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje y de organización. Utilizan de forma sistemática las aportaciones realizadas por las instituciones y organizaciones locales para mejorar sus proyectos. Evalúan de forma sistemática los datos recogidos y valoran su influencia en la mejora de la escuela. Difunden la imagen de la escuela y sus buenas prácticas en el mundo de la educación y fuera de él.

j) Comunicación

Se comunican de forma efectiva con otras personas y participan en grupos. Formulan preguntas y hacen observaciones que van directamente a lo fundamental de la cuestión. Se comunican de forma clara y precisa. Promueven el intercambio de ideas y de información. Muestran interés por las personas. Mantienen bien informadas a las personas que puedan verse afectadas por una decisión. Son hábiles en explicar las razones que les han llevado a tomar una decisión. Son sensibles a los consejos y puntos de vista de otras personas.

k) Gestión de conflictos y convivencia

Identifican los problemas internos y externos en una situación complicada. Recopilan y comparan información. Analizan y sopesan las diferentes alternativas. Preparan y proponen acciones estratégicas de forma oportuna. Son capaces de hacer frente a situaciones difíciles. Afrontan los conflictos de forma constructiva y, cuando buscan soluciones, recurren a la mediación, a la conciliación y a los procedimientos de reparación.

l) Compromiso ético

Se comprometen con los objetivos de la escuela. Llevan a cabo su trabajo en consonancia con los valores morales y éticos. Evalúan las consecuencias resultantes de las funciones de liderazgo desde un punto de vista ético. Respetan los derechos de las personas. Cumplen con los compromisos profesionales y personales que han contraído.

m) Motivación

Cumplen con sus tareas con entusiasmo, optimismo y una actitud confiada. Valoran el trabajo realizado por los demás miembros de la comunidad educativa. Animan a todos los miembros de la comunidad educativa a aprovechar todo su potencial para lograr los objetivos del centro.

n) Control emocional y resiliencia

Saben auto controlarse. Mantienen un control emocional. Tratan de no reaccionar de forma negativa ante las provocaciones, los desacuerdos y la hostilidad. Pueden trabajar bajo presión. Logran avanzar ante situaciones adversas.

4.3. PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN DE LAS DIRECCIONES ESCOLARES: DIMENSIONES, CRITERIOS E INDICADORES

En este apartado se proponen varios aspectos que pueden adaptarse a cualquier contexto europeo.

4.3.1 ¿Quién debería ser evaluado?

Consideramos que todas las escuelas y todos los directores y directoras deberían ser evaluados para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, la realidad nos muestra que mientras algunos sistemas educativos evalúan a todas las direcciones escolares, otros evalúan solamente a aquellos o aquellas que forman parte del funcionariado, o que voluntariamente aceptan hacerse cargo de las funciones de dirección. En ocasiones, los recursos de que disponen los órganos evaluadores limita el número de personas que es posible evaluar.

4.3.2 ¿Por quién?

En la sección 4.1.3 se recomendaba que la evaluación de las direcciones escolares la efectuase un equipo de evaluadores y evaluadoras. Las personas más adecuadas para constituir dichos equipos son:

personal de inspección, especialistas en evaluación, directores y directoras con experiencia, etc. para garantizar la riqueza y objetividad de la evaluación y de esta forma poder disponer de diferentes puntos de vista para poder tener un enfoque con múltiples perspectivas. Por ejemplo, en Lituania, es un grupo de expertos y expertas, con una formación específica, el que se encarga de realizar la evaluación de las direcciones escolares. Dicho grupo incluye a personal de inspección y a otros/as directores y directoras (ver Anexo II).

4.3.3 ¿Con qué frecuencia?

Recomendamos que la evaluación de las direcciones escolares sea continua (sección 4.1.1). Algunos sistemas escolares cuentan con directores y directoras permanentes o de larga duración, y otros, en cambio, cuentan con personas con un tiempo de mandato limitado. Estas circunstancias son determinantes a la hora de definir la frecuencia de la evaluación.

Algunos países realizan una evaluación inicial, que forma parte del sistema de selección y contratación. En ella se incluye el Proyecto de Dirección que contiene los objetivos que deben alcanzarse durante el mandato del o de la líder, y al final del mismo. En dichos contextos, puede establecerse una frecuencia de evaluación anual, o un ciclo de varios años, poniendo el énfasis cada año en las diferentes dimensiones, funciones y criterios sujeto de evaluación.

4.3.4 Procedimiento: ¿Qué y cómo?

Esta guía propone las principales áreas del desempeño del liderazgo escolar que deberían evaluarse, entre otras:

- a. Visión estratégica y liderazgo.
- b. Gestión (incluyendo el capital humano, y los recursos financieros y materiales, etc.).
- c. Liderazgo pedagógico (incluyendo currículos, resultados del alumnado, etc.).
- d. Desarrollo y relación comunitaria, comunidad escolar, etc.
- e. Formación para directores y directoras.
- f. Promoción de la evaluación interna y externa.

Estas áreas pueden dividirse en criterios e indicadores prefijados relacionados con las normas reguladoras para las direcciones escolares de cada país. En los anexos de esta guía encontraremos ejemplos de estos criterios e indicadores que se utilizan en los países participantes en el proyecto.

A continuación se presentan las cinco áreas de evaluación de las direcciones escolares junto con otros criterios e indicadores propuestos, basados parcialmente en el proyecto LISA, financiado por la UE y liderado por los profesores Petros Pashiardis y Stefan Brauckmann (Brauckmann y Pashiardis 2011; Pashiardis 2014):

DOMINIO 1: LIDERAZGO INSTRUCTIVO/PEDAGÓGICO	
Criterio 1: Construir una misión de aprendizaje y alinear las actividades docentes y de aprendizaje con los objetivos propuestos.	
Indicadores	1.1 Misión de la escuela centrada en enseñar y aprender. 1.2 Difusión efectiva de los objetivos y valores de la escuela dentro de la comunidad escolar. 1.3 Trabajo colectivo sistemático con y entre los mandos medios.
Criterio 2: Desarrollar un clima de grandes expectativas para la enseñanza y el aprendizaje.	
Indicadores	2.1 Creencia profunda en la profesión de docente y en las aptitudes de los estudiantes para aprender, respaldando la visión y la misión de la escuela. 2.2 Promoción de la diferencia como una forma de realzar las habilidades individuales y diferentes estilos de aprendizaje del alumnado. 2.3 Hacer que se escuche la voz del profesorado y del alumnado.
Criterio 3: Implicación en actividades de monitorización y evaluación.	
Indicadores	3.1 Desarrollo de una autoevaluación o evaluación interna sistemática dentro de la escuela. 3.2 Implicación de la comunidad escolar en la autoevaluación. 3.3 Empleo de los resultados de la autoevaluación en la planificación y desarrollo de acciones de mejora.
Criterio 4: Estimular la innovación en la enseñanza.	
Indicadores	4.1 Apoyo y valor otorgado a los enfoques innovadores para mejorar los logros del alumnado. 4.2 Desarrollo de proyectos y colaboraciones que tengan como resultado soluciones innovadoras. 4.3 Involucrar al alumnado en el diseño de proyectos innovadores.

DOMINIO 2: LIDERAZGO PARTICIPATIVO	
Criterio 1: Planteamiento estratégico basado en los acuerdos, necesidades y expectativas de la comunidad escolar	
Indicadores	1.1. Visión real de la escuela que sea aceptable para todas y todos los miembros de la comunidad escolar. 1.2. Movilización de la comunidad escolar para elevar e implementar las metas y objetivos de la escuela. 1.3. Las decisiones para mejorar el desempeño de la escuela se toman teniendo en cuenta la perspectiva común acordada, la autoevaluación responsable de la escuela y el debate general.
Criterio 2: Garantizar la cooperación cultural en la institución educativa para lograr las metas de educación	
Indicadores	2.1. La plantilla de la escuela debe trabajar unida para lograr una meta común. 2.2. Estimular el aprendizaje colectivo consciente y con un propósito definido en diferentes grupos, para poder llevar a cabo la innovación educativa. 2.3. Promover el compromiso, del acuerdo y de la confianza mutua.
Criterio 3: Promoción del liderazgo compartido y del autogobierno	
Indicadores	3.1. Animar a todos los miembros de la comunidad a tener iniciativa, y asumir responsabilidades para con las iniciativas, soluciones y su implementación. 3.2. Gestionar la escuela de forma transparente y abierta, representando los intereses de todos los miembros de la comunidad. 3.3. Establecer sistemas para la toma de decisiones cuando las decisiones se toman prestando atención a las aspiraciones futuras de la escuela, así como al día a día de la institución.

DOMINIO 3: LIDERAZGO EMPRENDEDOR	
Criterio 1: Construir canales de cooperación y colaboración con las madres y padres para mejorar el desempeño de la escuela	
Indicadores	1.1. El sistema de comunicación de la información educativa dirigida a padres y madres cumple con las necesidades de estos y de la escuela. 1.2. Participación de madres y padres como miembros que se convierten en parte integrante del proceso educativo desde la infancia hasta la graduación. 1.3. Cooperación del profesorado y de los padres y madres en el mantenimiento y promoción del progreso del alumnado, reforzando la salud mental y física de estos y su sociabilidad.
Criterio 2: Apertura de la escuela al mundo	
Indicadores	2.1. Interés de los miembros de la comunidad en el entorno cambiante y en la respuesta a los cambios. 2.2. Búsqueda de oportunidades para la comunicación y el apoyo social. 2.3. Planificación cuidada del enfoque colaborativo, evaluando con frecuencia los costes y los
Criterio 3: Constitución de una institución emprendedora y aumento de las fuentes de financiación o de los recursos necesarios de acuerdo con el contexto escolar.	
Indicadores	3.1. Desarrollo de los contenidos educativos y una variedad de formas. 3.2. Garantía de la calidad del servicio mediante la enseñanza de diferentes materias en diferentes niveles, empleando diferentes métodos de enseñanza/aprendizaje. 3.3. Búsqueda de subvenciones estatales y fuentes de financiación y otros recursos adicionales. 3.4. Acuerdos y soluciones comunitarias para una óptima distribución de recursos humanos y materiales.

DOMINIO 4: LIDERAZGO ORGANIZATIVO	
Criterio 1: Análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes agentes de la comunidad educativa y del contexto de la escuela	
Indicadores	1.1. Estimular y posibilitar recursos para recabar las necesidades y expectativas de las personas implicadas en la comunidad educativa y las características del entorno de la escuela: encuestas, foros de opinión, sesiones específicas con diferentes sectores de la comunidad educativa, buzones de sugerencias. 1.2. Analizar dichas necesidades y expectativas para diseñar la visión y misión de la escuela: establecer equipos para analizar y priorizar la información obtenida. 1.3. Emplear diferentes técnicas: SWOT/ DAFO, grupos nominales.
Criterio 2: Definir directrices estratégicas a medio plazo mediante la gestión y planificación de la escuela, en consonancia con las necesidades detectadas anteriormente	
Indicadores	2.1. Definir directrices estratégicas y promover proyectos escolares basados en las necesidades y expectativas de las personas implicadas en la comunidad educativa y en las características de la escuela. 2.2. Asegurar que la planificación e informe anuales se establecen de acuerdo con las directrices estratégicas y proyectos de la escuela: trazabilidad, entre otras.
	Proporcionar una visión completa del progreso de la escuela en aspectos relacionados con el currículo y la organización, así como en su interrelación.
Criterio 3: Poner en marcha mecanismos para lograr un ambiente positivo y relaciones armoniosas en la escuela	
Indicadores	3.1. Preparar y desarrollar un Plan de Convivencia para lograr un ambiente y una cultura escolar basados en relaciones positivas. 3.2. Priorizar acciones educativas y preventivas en vez de acciones reactivas y procedimientos disciplinarios, desarrollando normas escolares y de clase, y, cuando proceda, adoptando medidas para corregir la situación, de acuerdo con las normas vigentes. 3.3. Manejar los conflictos de forma constructiva. 3.4. Desarrollar acciones de mediación, conciliación y reparación en la resolución de conflictos.

Criterio 4: Liderazgo del grupo directivo, distribución de responsabilidades entre toda la organización escolar e implicación y compromiso del profesorado	
Indicadores	4.1. Liderazgo y coordinación de todas las actividades de la escuela, incluyendo la asignación de tareas y responsabilidades. 4.2. Estimular la implicación y compromiso del profesorado. 4.3. Mantener canales de comunicación para proporcionar información y para fomentar la participación y llegar a acuerdos en la toma de decisiones.

DOMINIO 5: PROMOCIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL Y BUENAS PRÁCTICAS.	
Criterio 1: Identificación de áreas para la mejora de la plantilla	
Indicadores	1.1 Diagnóstico permanente de las áreas de mejora de la escuela. 1.2 Diagnóstico sistemático de la formación de la plantilla. 1.3 Planificación y desarrollo de actividades de formación basadas en necesidades reales.
Criterio 2: Proporcionar estimulación intelectual y apoyo individual a la plantilla, así como modelos apropiados de buenas prácticas	
Indicadores	2.1 Información relevante transmitida. 2.2 Participación del profesorado en la formación durante el desempeño del trabajo. 2.3 Acceso de la plantilla a publicaciones profesionales importantes.
Criterio 3: Promover la difusión de modelos apropiados de buenas prácticas	
Indicadores	3.1 Organización de debates en la escuela en torno a innovaciones pedagógicas y buenas prácticas. 3.2 Trabajo en red con otras escuelas, para aprender y compartir buenas prácticas.

4.3.5 Resultados de la evaluación

Hay varias formas de expresar los resultados de la evaluación de las direcciones escolares. En algunos sistemas, la evaluación se expresa como una calificación de “apto” o “no apto”, poniendo el énfasis en la capacidad del o de la líder de tratar con aspectos de su puesto. Otros sistemas emplean una escala numérica que ofrece información sobre el nivel de desempeño. En ocasiones, los sistemas combinan varios métodos especificando umbrales de desempeño “aceptable”.

Los sistemas también varían en la manera en que se hace uso de los resultados de la evaluación (Sección 4.1.1). En algunos sistemas, los resultados se emplean como parte de un sistema formativo de evaluación que se usa para la mejora continua, mientras otros sistemas emplean la evaluación como un proceso sumativo para controlar el desempeño tras uno o más años académicos.

Esta guía recomienda que tomemos en cuenta el objetivo eminentemente formativo de la evaluación. Por ello, proponemos que se preste mayor atención a la información que especifica las fortalezas de la gestión del o de la líder y las áreas de mejora, para que él o ella puedan utilizar el sistema de evaluación como parte de un proceso de desarrollo continuo que conllevará la mejora de la escuela.

4.3.6 Eficiencia

El Equipo del Proyecto reconoce que existen varias consideraciones prácticas que deben tenerse en cuenta cuando se desarrolla un sistema efectivo de evaluación. Para garantizar la eficiencia de la evaluación se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- a. Viabilidad – la medida en la que el proceso de evaluación es fácil de implementar y administrar.
- b. Utilidad – el balance entre costes y beneficios y la medida en que el sistema de evaluación cumple con su propósito (Stuffelbeam y Nevo, 1994).
- c. Precisión – la medida en que las conclusiones se extraen de forma lógica de los datos.

5. META-EVALUACIÓN

La metaevaluación es importante para asegurar que se logran los objetivos específicos de la evaluación, para asegurar que los procedimientos se implementan correctamente, y para asegurar la validez y la fiabilidad del proceso (Pashiardis y Braukmann, 2008). La evaluación es un proceso complejo que necesita tiempo y compromiso para poder ser útil y, por tanto, resulta difícil que todo el proceso de evaluación se valore en detalle, porque al llevar a cabo el proceso de evaluación debe hacer frente, entre otros, a dos retos: la falta de tiempo y la subjetividad de las personas que evalúan. La metaevaluación puede ayudar a asegurar que el proceso de evaluación es riguroso y justo para todas las personas implicadas.

5.1 Definición

Metaevaluación es la evaluación del propio proceso de evaluación. Se tendrán en cuenta el desempeño de las personas evaluadoras, las herramientas empleadas y la satisfacción de las personas evaluadas, para poder comprobar si el proceso en su conjunto alcanza los objetivos que se persiguen. En especial, la metaevaluación se centrará en si la evaluación de las direcciones escolares ayuda a mejorar el desempeño de los equipos de dirección, y en qué medida esto trae consigo mejoras en los resultados de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

5.2 Objetivo

El objetivo de la metaevaluación es mejorar el proceso de evaluación y garantizar su consistencia y fiabilidad. Por tanto, por un lado, debería ayudar a detectar si se están logrando los objetivos de la evaluación, por otro, de qué manera se pueden mejorar los procesos y herramientas empleadas y, por último, debería asegurar que la evaluación final es más justa y objetiva.

En lo que respecta al proceso y a las herramientas, la metaevaluación se centrará en si el procedimiento ha ayudado a mejorar las competencias de gestión de los directores y directoras que se han evaluado, y si ha tenido un impacto en la mejora de las escuelas. Los enfoques de la metaevaluación variarán según el contexto local, pero puede ser de ayuda para recopilar información sobre los siguientes aspectos:

- a. El impacto del proceso de evaluación en la labor del/de la Líder Escolar.
- b. El rigor de los informes emitidos por las personas evaluadoras, la importancia de las propuestas realizadas y su impacto en la mejora de la escuela.
- c. La atmósfera dominante durante el proceso de evaluación.
- d. La eficacia del desempeño de las personas evaluadoras, incluyendo sus entrevistas con los directores y directoras y las observaciones realizadas.
- e. El nivel de participación de las personas que están siendo evaluadas.
- f. La organización del trabajo de las personas evaluadoras, incluyendo si la persona evaluadora ha seguido los procedimientos adecuados.
- g. El uso eficiente de los recursos y del tiempo.

Además, será interesante identificar qué aspectos pueden mejorarse en relación con las herramientas que se han empleado:

- a. La validez de los documentos utilizados (las descripciones de los diferentes niveles descritos para los criterios de evaluación empleados y si estos son relevantes o no para las direcciones escolares de diferentes tipos de escuelas).
- b. La relevancia y la utilidad de las fuentes de pruebas para el proceso de evaluación.
- c. La claridad y utilidad de los cuestionarios de autoevaluación entregados a los directores y directoras y de los cuestionarios para recabar opiniones de otros miembros de la comunidad educativa.
- d. Los apartados del informe de evaluación: si proporcionan o no información sobre las mejoras implementadas y nuevas propuestas de mejora.

Por último, la metaevaluación debería ser de utilidad para detectar las necesidades de formación de los directores y directoras y de los agentes que llevan a cabo el proceso de evaluación.

5.3 Personal responsable de la metaevaluación

Para asegurar que la metaevaluación conlleva una mejora de la evaluación, las personas que la

llevan a cabo deben ser capaces de diseñar o rediseñar el proceso mismo. Se podría establecer un comité que revisase el proceso de evaluación y recogiera la opinión de las personas implicadas, tales como las personas evaluadoras, los directores y directoras y otras, como, por ejemplo, los diferentes sectores de la comunidad educativa, personas expertas en educación o en procesos de evaluación, etc.

5.4 Medios

El comité encargado del proceso de metaevaluación debería tener acceso a la documentación producida en la valoración del conjunto de los directores y directoras, o a una muestra significativa, si existiese una cantidad de documentación muy grande. Se podría hacer uso de diversos métodos para recopilar pruebas sobre el impacto del proceso.

Estas pruebas deberían permitir al comité analizar el grado de uso de las herramientas, la calidad de los informes elaborados y los resultados del proceso. También podría monitorizar la calidad de las propuestas de mejora realizadas por las personas evaluadoras en los informes.

5.5 Organización del tiempo (timing)

La metaevaluación puede llevarse en cualquier momento del proceso de evaluación, pero puede ser más razonable planificarla para llevarla a cabo en momentos concretos durante el proceso de evaluación para poder hacer los reajustes convenientes.

6. FORMACIÓN

El Consejo de la Unión Europea (2013) exigió mejorar la formación inicial, ofrecer apoyo en las fases iniciales de la carrera profesional y el desarrollo profesional continuo para los directores y directoras, para lograr que el trabajo de estas figuras fuese más profesional, más atractivo y más efectivo. El desarrollo profesional continuo y la formación específica ayuda a las direcciones escolares a desarrollar las competencias necesarias para lograr que mejore la calidad en el desempeño de sus funciones. El resultado de la evaluación puede sugerir que algunos de los criterios, dimensiones o

indicadores arriba mencionados se modifiquen.

Temas sugeridos para un programa de formación dirigido a directores y directoras:

<p>Marco regulador aplicable a las escuelas</p> <ul style="list-style-type: none">• Su desarrollo varía según las regulaciones de cada país o región.
<p>Gestión de enfoques institucionales</p> <ul style="list-style-type: none">• Herramientas para evaluar, reflejar y mejorar documentos institucionales y de planificación tales como el Plan Anual, el Informe Anual, el Proyecto de Misión, Visión y Valores de la Escuela, etc.• Estrategias para mejorar la imagen, la colaboración y la promoción externa de la escuela.• Buenas prácticas en la prevención de conflictos y la mejora de la convivencia positiva.
<p>Gestión eficaz y eficiente de los recursos de la escuela</p> <ul style="list-style-type: none">• Herramientas para la gestión de la calidad.• Aprovechar al máximo las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la escuela, las herramientas informáticas, el trabajo en red, y el desarrollo de nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje.
<p>Factores clave para el liderazgo eficaz</p> <ul style="list-style-type: none">• Estrategias para desarrollar el liderazgo compartido.• Tendencias europeas en el campo del liderazgo educativo, plataformas de colaboración y formación, buenas prácticas.

- Herramientas para ejercitar el liderazgo para mejorar el aprendizaje y desarrollar habilidades de innovación, motivación, emprendizaje, coaching y orientación.
- Estrategias para mejorar la comunicación interpersonal y el funcionamiento de los grupos, las habilidades emocionales, la toma de decisiones, las técnicas de negociación, la gestión del tiempo.

Responsabilidad y calidad de la educación

- Evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje, incluida la evaluación del aprendizaje, práctica docente, etc.
- Modelos de gestión de calidad y autoevaluación de las escuelas.
- Ejercer la autonomía, la transparencia y la responsabilidad.
- Gestionar el cambio en la escuela, planes de mejora, planificación estratégica de los procesos.

Proyecto de gestión

- Análisis diagnóstico de la escuela.
- Áreas de mejora.
- Objetivos de proyecto.
- Planes de actividad y su timing u organización del tiempo.
- Recursos y organización de la escuela para lograr objetivos.
- Monitorización y evaluación de proyectos: indicadores de logro.

Además, es importante formar a las personas evaluadoras, porque la evaluación de las direcciones escolares es un trabajo complejo y muy exigente. Dicha formación debería ir más allá de las normas y regulaciones del proceso de evaluación, para centrarse en aspectos tales como la observación de la práctica profesional, cómo recopilar y analizar datos, y cómo proporcionar feedback y consejos eficaces.

7. CONCLUSIONES FINALES

- Según la Comisión Europea, la comunidad científica y los servicios de inspección, el Liderazgo Escolar es un aspecto clave para la mejora de la educación.
- La evaluación de las direcciones escolares es un aspecto clave para la mejora y el desarrollo de las escuelas.
- La evaluación de las direcciones escolares implica también la evaluación de la propia gestión de la escuela.
- La evaluación de las direcciones escolares debería ser un ejemplo de evaluación objetiva. Es importante garantizar un alto nivel de objetividad en el proceso de evaluación, estableciendo criterios claros y teniendo en cuenta la perspectiva de una serie de personas implicadas. Los directores y directoras deberían ser evaluados y evaluadas mediante patrones transparentes y objetivos, basados en fuentes de información imparciales, que hiciesen hincapié en el enfoque formativo del proceso de evaluación. La evaluación puede ser un modelo para otros procedimientos de evaluación aplicados a otros miembros de la comunidad escolar.
- La evaluación de directores y directoras debería tener las siguientes características: transparencia, objetividad, fiabilidad, enfoque formativo y metaevaluación, entre otras.
- Aunque cualquier usuario o usuaria potencial de esta guía tenga su propio enfoque de la evaluación del liderazgo escolar, se subraya el enfoque formativo y ese debería ser su principal objetivo.
- Las buenas prácticas de cada participante/país descritas son aplicables a las normas legales y realidades culturales de estos países y, por tanto, puede que no sean aplicables a otros contextos. Cualquier lector o lectora de esta guía podría adaptarla a las características y normativa legal de su propio sistema educativo. Esta guía ofrece un enfoque abierto y los procedimientos de evaluación pueden variar de un país a otro, en los siguientes aspectos:

- quién debe ser evaluado y por quién,
 - la frecuencia de la evaluación,
 - los procedimientos de evaluación,
 - cómo presentar los resultados de la evaluación.
-
- En los anexos de la guía se ha incluido una descripción más detallada de las dimensiones, criterios e indicadores proporcionados por los servicios de inspección que participaron en el proyecto Erasmus+ y que redactaron este documento. Tomando estos como ejemplo, cualquier persona implicada puede adaptar este documento a su contexto educativo particular.

 - La metaevaluación de la evaluación de las direcciones escolares es importante para poder monitorizar y mejorar la efectividad del proceso de evaluación de directores y directoras. Los procesos de metaevaluación variarán de un país a otro, según sus contextos.

8. GLOSARIO:

Plan Escolar Anual	<i>Herramienta de planificación para cada curso escolar.</i>
Valoración	<i>Opinión sobre el desempeño de los profesionales de nivel escolar (profesores y directores y directoras).</i>
Evaluación (personal)	<i>Proceso cuyo objetivo es emitir juicios sobre el desempeño y el logro de objetivos de personas individuales.</i>
Evaluación (general)	<i>Juicio sobre la eficacia de las escuelas, los sistemas y las políticas educativas. Esto incluye inspecciones escolares, autoevaluaciones de la escuela, evaluación de los consejos escolares, evaluación del sistema y evaluación orientada de programas.</i>
Evaluación final	<i>Valoración proporcionada al final de un periodo para mostrar si se ha logrado un nivel concreto.</i>
Evaluación formativa	<i>Actividad sistemática y continua que tiene como objetivo proporcionar información sobre un proceso, necesario para adaptarlo y mejorarlo.</i>
Jefe/a de estudios	<i>Director/a de Estudios. Un miembro del personal de una institución educativa que tiene la responsabilidad de supervisar el currículo.</i>
Escuela privada	<i>Escuela con financiación privada, en contraste con las escuelas públicas, que dependen del gobierno.</i>
Consejo Escolar	<i>Un órgano electo corporativo que gestiona, mediante la delegación de poderes, la provisión de servicios educativos dentro de una escuela o un</i>
Líder Escolar	<i>Director/a de la escuela.</i>
Equipo Directivo de la Escuela	<i>El órgano de la escuela que ejecuta las decisiones del Consejo Escolar y garantiza el buen funcionamiento de la escuela. El Equipo Directivo es el principal órgano ejecutivo y, por ello, debe tener una gran representación, tomar decisiones colectivas y promover el trabajo en equipo. En algunos países la directora o el director suele ser el o la responsable del Equipo Directivo y traslada la información</i>
Secretario/a	<i>En algunos países, el secretario o la secretaria suele ser una persona que pertenece al Equipo Directivo y que se encarga de las labores administrativas y</i>
Escuela pública	<i>Escuela que depende del Gobierno.</i>
Evaluación sumativa	<i>Evaluación para medir los resultados de un proceso.</i>

9.- BIBLIOGRAFÍA:

Barber, M. y Mourshed, M. (2007): *How the world's best-performing schools systems come out on top*
New York: McKinsey & Company.

Biesta, G. (2009): "Good education in an age of measurement: On the need to reconnect with the question of purpose in education", *Educational Assessment, Evaluation and Accountability* (antes: *Journal of Personnel Evaluation in Education*), 21(1), pp.33-46.

Botía, A. B. (2010): "Liderazgo para el aprendizaje", in *Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 18 (1), pp.15-20.

Brauckmann, S. y Pashiardis, P. (2011): "A Validation Study of the Leadership Styles of a Holistic Leadership Theoretical Framework", *International Journal of Educational Management*, 25 (1), 11-32.

Brauckmann, S. y Pashiardis, P. (2016): "Practicing Successful and Effective School Leadership: European Perspectives", in Pashiardis, P. y Johansson, O. (Eds.): *Successful School Leadership: International Perspectives*, (pp. 179-192), Londres: Bloomsbury.

Consejo de la Unión Europea (2013): *Council conclusions on effective leadership in education* (Comunicado de prensa de la reunión del Consejo de Educación, Juventud, Cultura y Deporte, 25-26 noviembre 2013)
http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/139715.pdf

Cranston, N. (2013): "School Leaders Leading Professional Responsibility Not Accountability as the Key Focus", in *Educational Management Administration Leadership*, marzo de 2013, vol. 41, nº 2, pp. 129-142, publicado online el 1 de febrero de 2013, antes de su versión impresa, doi: 10.1177/1741143212468348

Comisión Europea (2012): *Supporting the Teaching Professions for Better Learning Outcomes* (documento de trabajo de los servicios de la Comisión)
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SWD:2012:0374:FIN:EN:PDF>

Comisión Europea/EACEA/Eurydice, (2013): *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe (edición de 2013)*, Informe Eurydice, Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea
<http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice>

Hattie, J. (2003): "Teachers Make a Difference, What is the research evidence?", *Interpretations* 36 (2), pp.27-38 http://research.acer.edu.au/research_conference_2003/4/

Janssens, F. J. y van Amelsvoort, G. H. (2008): "School self-evaluations and school inspections in Europe: An exploratory study", *Studies in educational evaluation*, 34(1), pp. 15-23.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006): *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, Londres, Reino Unido: DfES
https://www.researchgate.net/publication/238717790_Successful_School_Leadership_What_It_Is_and_How_It_Influences_Pupil_Learning

Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2008): "Seven strong claims about successful school leadership", *School leadership and management*, 28(1), pp. 27-42.

Marzano, R. J., Waters, T. y McNulty, B. A. (2005): *School leadership that works: From research to results*, Alexandria, Va: ASCD.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2013): *Synergies for better learning: An international perspective on evaluation and assessment*, París: OECD Publishing
https://www.oecd.org/edu/school/Synergies%20for%20Better%20Learning_Summary.pdf

Pashiardis P. (2001): "Secondary Principals in Cyprus: The Views of the Principal versus the Views of the Teachers-A Case Study", *International Studies in Educational Administration*, 29 (3), 11-27.

Pashiardis, P. y Brauckmann, S. (2008): "Evaluation of School Principals", in G. Crow, J. Lumby, & P. Pashiardis (Eds.): *International handbook on the preparation and development of school leaders*, pp. 263-279, Nueva York: Routledge.

Pashiardis, P. (2014) (Ed.: "Modeling School Leadership Across Europe", in *Search of New Frontiers*. Dordrecht, Heidelberg, Nueva York, Londres: Springer.

Pereyra, M. A., Faraco, J. C. G., Luzón, A. y Torres, M. (2009): "Social Change and Configurations of Rhetoric: Schooling and Social Exclusion–Inclusion in Educational Reform in Contemporary Spain", in *International Handbook of Comparative Education*, pp. 217-238, Springer, Países Bajos.

Roth, F. y Thum, A. E. (2010): *The Key Role of Education in the Europe 2020 Strategy*. Documento de trabajo del CEPS, (338)
<https://www.ceps.eu/system/files/book/2010/10/WD338%20Roth%20and%20Thum%20on%20Education.pdf>

Schleicher, A. (2012): *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*, París: OECD Publishing.

Stufflebeam, D. L. y Nevo, D. (1994): "Educational personnel evaluation", in *The international encyclopedia of education*, (2ª ed.) Oxford: Pergamon.

Sun, H., Creemers, B. P. y De Jong, R. (2007): "Contextual factors and effective school improvement", *School effectiveness and school improvement*, 18 (1), 93-122.

Tucker, P. D. y Stronge, J. H. (2005): *Linking teacher evaluation and student learning*, Alexandria, Va: ASCD.

Wilson, D. y Ortega, J. (2013): "Learning that matters" *A Review of the Research on The Qualities of School Leadership Behaviors that Support Student Learning*. Harvard Graduate School of Education
<http://pz.harvard.edu/sites/default/files/WILSON%20%26%20ORTEGA%20Leading%20Learning%20That%20Matters%20WEB%20VERSION.pdf>

10- ANEXOS

ANEXO I: Ejemplos de buenas prácticas en la evaluación de Líderes Escolares

1. KAUNAS (LITUANIA)

1. Las direcciones escolares son evaluados/as por personas expertas en gestión educativa (en adelante, “personas expertas”). Estas personas expertas han realizado cursos y formación en temas de educación, y cuentan con un certificado de asesor/a educativo/a. Pueden convertirse en personas expertas los especialistas experimentados/as del Departamento de Educación, el personal de dirección o las personas adjuntas a la dirección de la escuela. El equipo colaborador de expertos/as aconseja a los directores/as de las escuelas sobre varios temas, entre otros: la política estatal de educación, la implementación curricular, la organización del proceso educativo y de la gestión de la escuela, el desarrollo, etc. Además, evalúa sus actividades en los temas mencionados. Deciden si la capacidad gerencial y las actividades prácticas del director o directora cumplen con los criterios de la categoría de calificación perseguida.
 - i. Para decidir la conformidad con la tercera categoría de cualificación, si no se evalúa a más de dos directores y directoras, se forma un grupo de 2 personas expertas, siendo una de ellas un líder experto certificado.
 - ii. Para decidir la conformidad con la segunda categoría de cualificación, si no se evalúa a más de dos directores y directoras, se forma un grupo de 3 personas expertas, siendo al menos una de ellas un líder experto certificado.
 - iii. Para decidir la conformidad con la primera categoría de cualificación, si no se evalúa a más de dos directores y directoras, se forma un grupo de 4 personas expertas, siendo al menos una de ellas un líder experto certificado.
 - Líder certificado con al menos la primera categoría de cualificación. El Ministerio de Educación ha puesto a disposición una persona experta.
2. Uno de los miembros del grupo de expertos es nombrado jefe/jefa del grupo.

3. A todas las personas especialistas del Departamento de Educación se les asigna un número concreto de escuelas de las que encargarse. Durante la evaluación, la persona experta del Departamento de Educación consultará con el tutor o tutora de la escuela evaluada y comunicará la información sobre cualquier recomendación realizada por el grupo de evaluación para mejorar las actividades de gestión de los directores y directoras.

2. INGLATERRA

- a. Todo el profesorado, escuelas y directores y directoras son evaluados de forma regular.
- b. Todo juicio y proceso de inspección es público y fácil de localizar.
- c. La OFSTED declara que el sistema ha conseguido elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas, y que el sistema de inspección ha conllevado mejoras en la manera en que se dirigen y gestionan las mismas.

3. PRAHOVA (RUMANÍA)

- a. Se lleva a cabo atendiendo a diversas fuentes, en general, suele ser una combinación de inspecciones generales, evaluaciones externas y evaluaciones anuales. Diferentes tipos de servicios de inspección participan en el proceso.
- b. La evaluación es un proceso transparente en el que los directores y directoras reciben información de antemano sobre los objetivos y los indicadores de desempeño, y cubre un amplio espectro de áreas y responsabilidades, debido al gran nivel de descentralización del sistema educativo.
- c. La evaluación suele ser formativa, y su objetivo es ayudar a los directores y directoras a mejorar su actividad.

4. PORTUGAL

- a. Los datos sobre el bajo nivel de desempeño en el liderazgo y la gestión se suelen registrar, y se suelen subrayar aquellos aspectos que son susceptibles de mejora. Dos meses después de recibir el informe, se espera que la escuela presente un plan de mejora que recoja las áreas de mejora subrayadas. Cuando el desempeño general se valora con las calificaciones “Suficiente” o “Insatisfactorio”, durante un año, un grupo de personas expertas monitorizará la implementación de las áreas subrayadas como objetivos de mejora en el plan. Todo ello se publica en la página web de la escuela.
- b. La evaluación del liderazgo y la gestión no está aislada de la evaluación de otros dos campos; a saber, los resultados de la escuela (los resultados académicos tienen en cuenta las variables de contexto) y la provisión educativa. La autoevaluación de la escuela y los datos recopilados de antemano de una serie de documentos de la escuela, junto con los datos sobre resultados, apoyarán una serie de cuestiones que se preguntarán a un grupo amplio de personas implicadas: estudiantes, personal, madres y padres, personal no docente y directores/as de escuela (mandos medios y altos). El dictamen final viene respaldado por un análisis de la información recopilada.

5. PAÍS VASCO (ESPAÑA)

- a. Una revisión periódica del Proyecto de Dirección durante el período de evaluación de cuatro años. El Proyecto de dirección se supervisa y se ofrece asesoramiento a esa persona para que pueda poner en marcha los objetivos y acciones previstas. Para lograr dicho propósito, se proporciona al director o directora un documento que le permita comparar los objetivos su Plan con los del Plan Anual de la Escuela. En ese documento, quedan claramente definidos los objetivos de ambos planes a lo largo del ciclo de evaluación de 4 años.

- b. Se ayuda a potenciar la propia reflexión sobre su desempeño (como aspecto esencial del proceso de mejora), a través de la recepción de información de fuentes diferentes y variadas.
- c. Emisión de un Informe Anual enviado al director o directora, donde se definen los puntos fuertes de su labor, así como las áreas susceptibles de mejora. La información se comparte de antemano con el director o directora y se espera que se dé cumplimiento a las propuestas durante el próximo o los próximos años académicos. Esta es la etapa de la evaluación donde la influencia de la Inspección sobre la competencia de la dirección escolar puede resultar más visible (si se realizan propuestas de mejora adecuadas y se llevan a la práctica).

6. PAÍSES BAJOS

6.1 Introducción

Aunque los Países Bajos no son miembro de este proyecto, el Comité Científico consideró que el ejemplo del uso de la autoevaluación presentado por Janssens y van Amelsvoort (2008) es muy adecuado.

Los Servicios de Inspección de los Países Bajos han llevado a la práctica un sistema de evaluación que subraya, sobre todo, la autoevaluación de la escuela. Este sistema de valoración tiene dos características principales:

En primer lugar, la frecuencia y forma de las inspecciones escolares se basa en la calidad de la escuela y los riesgos de un descenso de dicha calidad. Esto significa que las escuelas con un funcionamiento deficiente, o aquellas de las que se espera que sufran un descenso serio en el nivel de calidad, se inspeccionan antes y más a menudo que las escuelas que tienen un mejor nivel de desempeño.

En segundo lugar, el alcance de la inspección escolar actual se basa en datos presentados en una autoevaluación de la escuela. Esto significa que el servicio de inspección no debería volver a investigar aspectos sobre la calidad de la educación que ya han sido evaluados de forma correcta por la propia escuela.

Las ventajas de este enfoque serían las siguientes:

- Reconoce la profesionalidad del profesorado.
- Fomenta la autonomía de las escuelas.
- Fomenta una mejora de la educación “de abajo hacia arriba” más que de “arriba hacia abajo”.

6.2 Finalidad de la autoevaluación escolar: mejora y responsabilidad

La principal finalidad de la autoevaluación es que se percibe, de forma clara, como una función o elemento de mejora de la escuela. La autoevaluación implica evaluar la calidad, así como juzgar y valorar el aprendizaje, la enseñanza y el desempeño. Por tanto, la autoevaluación debería producir algo más que mera información. También debería producir información evaluativa (crítica). La principal responsabilidad de la evaluación interna es identificar los medios para mejorar la calidad. La evaluación externa tiene como función monitorizar la calidad del desempeño y asegurar que las mejoras se introducen de verdad.

Está ampliamente aceptado que, en el caso de las escuelas, la principal función de la autoevaluación es centrarse en la mejora. La autoevaluación holandesa se considera una herramienta para facilitar la mejora de las escuelas. Además, la autoevaluación tiene también una función de responsabilidad; es decir, un balance dinámico entre la responsabilidad con respecto a la rendición de cuentas y la mejora, las presiones externas e internas para el cambio y el apoyo y el reto planteado a las escuelas.

6.3 Riesgos de la autoevaluación

Uno de los riesgos de la autoevaluación es que, si se centra en información descriptiva en vez de en información crítica, la conexión entre objetivos y medidas podría ser bastante débil.

6.4 Comentarios

El rol de la Evaluación Escolar (incluida la Evaluación de directores y directoras) puede variar de un país europeo a otro. Puede que algunos le den más importancia a la mejora, otros a la responsabilidad, dependiendo de su contexto político, histórico y organizativo. En esta guía estamos de acuerdo en que la mejora, tanto de los directores y directoras como de la propia escuela, debería ser el principal interés de cualquier proceso de evaluación.

Cuando combinamos las características de los contextos de evaluación nacionales con la posición que hoy por hoy ocupa la autoevaluación en los sistemas de inspección, concluimos que la posición de la autoevaluación es más fuerte en aquellos países donde la autoevaluación debe cumplir con mayores exigencias de responsabilidad. Este primer grupo de países que ha participado en el estudio exploratorio está formado por Inglaterra, los Países Bajos, Irlanda del Norte y Escocia. Es estos países, el contexto de evaluación nacional apoya de la misma manera la autoevaluación orientada a la responsabilidad y la autoevaluación orientada a la mejora.

6.4.1 Inspección de la autoevaluación: ¿los mismos indicadores de desempeño para todas las escuelas, o un marco hecho a medida para cada una de ellas?

Un marco de inspección abierto que deja lugar para las propias prioridades de la escuela y un camino marcado para realizar la auditoría parece ser la manera de combinar las ventajas y desventajas de emplear el marco de inspección con fines de autoevaluación. Una mezcla entre otorgar un gran peso a la autoevaluación dentro del sistema de inspección, y un marco de inspección abierto, así como un apoyo bastante fuerte a las escuelas para que puedan dirigirse hacia la mejora, esa es la combinación más prometedora para propiciar una autoevaluación eficaz.

6.4.2 La Evaluación de directores y directoras (evaluación de la gestión) forma parte de la Evaluación (general) de la Escuela:

En los Países Bajos, se diferencian dos nuevas formas de responsabilidad: (1) responsabilidad horizontal, en la que las escuelas deberían proporcionar a su

comunidad y a las personas en ella implicadas información sobre el proceso, las opciones con las que cuentan y los resultados; y (2) responsabilidad vertical, en la que se espera que las escuelas proporcionen información sobre la idoneidad de su gestión, sus políticas y su dirección a sus consejos supervisores.

ANEXO II: CASOS PRÁCTICOS DE PAÍSES SOCIOS

Las experiencias de los países y regiones que participan en este proyecto se presentan a continuación, como ejemplos de experiencias de evaluación. Se puede observar que en algunos casos el procedimiento se centra en la evaluación de las direcciones escolares, mientras en otros forma parte de un proceso más amplio, como la evaluación de las escuelas.

Cada uno de los casos prácticos tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

1. Contexto de la evaluación.
2. Propósito de la evaluación.
3. Objetivos de la evaluación.
4. Procedimientos de evaluación.
5. Ejemplos de buenas prácticas.

PRIMER CASO PRÁCTICO: PORTUGAL

EVALUACIÓN DE DIRECTORES/DIRECTORAS DE ESCUELA

Resumen

La evaluación del desempeño de los directores y directoras de escuela se centra en las tareas de dirección, y combina la evaluación interna con la externa. El Consejo Escolar se encargará de la evaluación interna, y la externa tendrá en cuenta la evaluación externa de la escuela llevada a cabo por la Inspección de Educación y Ciencia.

La evaluación de directores/as está delimitada por dos parámetros amplios: los compromisos de estos/estas, y las habilidades de gestión. El primero se compone de una “carta de misión” definida al principio del mandato de la/del director, en la que se incluye una lista explicativa, clara y objetiva, de los principales compromisos que se espera que cumpla en un espacio de tiempo concreto. Estos compromisos están relacionados con los resultados del plan de desarrollo de la escuela y del plan anual de actividades, así como con la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales. El segundo tiene que ver con las competencias mostradas en el puesto de dirección, principalmente la gestión, el

liderazgo y la visión estratégica.

El director o directora objeto de la evaluación debe escribir un breve informe de autoevaluación, donde debe hablar sobre los resultados de su liderazgo en términos de eficacia, eficiencia y calidad, tomando como referencia los compromisos establecidos en la carta de misión. Este informe será el principal objetivo de evaluación interno. La evaluación externa busca diferenciar las múltiples competencias profesionales, e incluye elementos que no dependen del contexto. Los juicios evaluativos tienen en cuenta los juicios individuales y los resultados de la evaluación externa de las escuelas, liderada por el servicio de Inspección de Educación y Ciencia.

El director/La directora:

Es responsabilidad del director/a la administración y gestión de escuelas individuales y clústeres de escuelas en lo que respecta a las áreas pedagógica, cultural y administrativa. El equipo del director/a está formado por un/a director/a adjunto/a y, normalmente, tres profesores/as adjuntos/as, dependiendo del tamaño y oferta curricular de la escuela.

El director/a es elegido/a por el Consejo Escolar. Los candidatos o candidatas al puesto de director/a deben:

- a) Ser profesores/as profesionales del sistema público o profesores/as certificados/as del sistema privado.
- b) Tener un mínimo de cinco años de experiencia docente.
- c) Ser profesores/as con la debida cualificación para desempeñar funciones de administración y dirección en la escuela.

Para poseer la debida cualificación para ocupar un puesto de dirección y administración, los profesores/as deben:

- a) Contar con un título formativo especializado (posgraduado, máster o doctorado) en administración educativa o de escuelas, otorgado por una institución de educación superior.
- b) Tener experiencia previa como director/a, director/a adjunto/a o profesor/a adjunto/a, durante un mandato entero.

- c) Poseer experiencia previa como director/a o director/a pedagógico/a de una escuela privada.
- d) Poseer un currículo relevante en el área de dirección y administración de escuelas.

Las solicitudes de los candidatos y candidatas mencionados en los casos b), c) y d) se tendrán en cuenta si no hay suficientes candidatos/as que cumplan los requisitos del apartado a).

Para la selección de candidatos/as, se tendrán en cuenta los puntos siguientes:

- a) Análisis del CV de cada candidato/a.
- b) Análisis del proyecto del/de la candidata/a, que deberá contener un diagnóstico de los principales problemas y establecer diversos objetivos que se deberán alcanzar, así como algunas directrices sobre las acciones que deberían emprenderse.
- c) Los resultados de una entrevista individual con la persona candidata.

El/la subdirector/a y el asesor se elegirán entre la plantilla fija de profesorado que tengan una experiencia laboral de, al menos, cinco años, y serán designados por el/la directora/a. El mandato de los directores/as tendrá una duración de 4 años. Los directores/as no podrán ser reelegidos para un quinto mandato.

Carta de misión

El director o directora preparará durante los 90 primeros días de su mandato una carta de misión que será validada con la firma del director o directora del Consejo Escolar. La carta de misión debe establecer los objetivos que el/la director/a (de 5 a 7) se compromete a alcanzar durante su mandato, en una forma medible y en un lapso de tiempo concreto.

Los compromisos deben ir en línea con el plan de desarrollo de la escuela y el plan anual de actividades, y deben tener en cuenta los recursos humanos, financieros y materiales.

Evaluación de directores y directoras

La evaluación del desempeño del director/a se lleva a cabo al final de esa etapa de su carrera. Además de la autoevaluación del director/a, tiene dos componentes: uno interno y otro externo.

Autoevaluación

Cuando el ciclo de evaluación va a llegar a su fin, el director/a entregará un informe de autoevaluación al Consejo Escolar. Dicho informe tendrá un máximo de 6 hojas. El informe consiste en un documento con una reflexión sobre la evolución desde que ella o él se hizo cargo del puesto de dirección, y tendrá en cuenta los resultados en términos de eficacia, eficiencia y calidad, haciendo una comparación con los que se establecieron en la carta de misión.

Evaluación interna

La evaluación interna está en manos del Consejo Escolar. Se centra en los siguientes parámetros:

- a) "Compromisos" basados en indicadores medibles de efectividad, eficiencia y calidad.
- b) "Competencias" de liderazgo, visión estratégica, gestión y representación externa mostradas.
- c) "Formación durante el desempeño del trabajo" que se ha recibido y aplicado con éxito o cursos de posgraduado.

El Consejo Escolar establece los criterios de evaluación interna. Los criterios se hacen públicos durante los 60 días próximos al comienzo del mandato. La evaluación interna se centra en el logro de cada uno de los compromisos adoptados por el director/a, así como en el uso de las competencias (en una escala del uno al diez). Para realizar la evaluación final, se tienen en cuenta las siguientes áreas: compromisos (50 %), competencias (30 %), y formación aplicada (20 %).

La evaluación externa

La evaluación externa de los directores/as tiene en cuenta la última evaluación externa llevada a cabo por la Inspección General de Educación y Ciencia. El componente externo de la evaluación de directores/as es la media de la evaluación de cada dimensión de la evaluación externa de las escuelas, tal y como se muestra en el Anexo III. La correspondencia de la escala de la evaluación externa y clasificación decimal es la siguiente;

Excelente: 10 puntos

Muy bien: 8,9 puntos;

Bien: 7,5 puntos

Suficiente: 5 puntos

Insuficiente: 4 puntos

Calificación final

Teniendo en cuenta las circunstancias, el Consejo Escolar es responsable de la propuesta de calificación final que otorgará empleando una escala de 1 a 10 puntos, que corresponderá con la media aritmética ponderada de cada componente evaluado:

- a) 60 % para la evaluación interna;
- b) 40 % para la evaluación externa.

El Consejo Escolar de cada escuela envía su propia evaluación del director o la directora a la comisión coordinadora de la evaluación, que tiene la competencia para validar y armonizar las propuestas de calificación de todas las personas que ocupan puestos de dirección durante un año académico.

Los miembros de la comisión coordinadora de la evaluación de los directores/as son los siguientes:

- a) El director o directora general de la administración de la escuela, que es presidente/a de esta comisión;
- b) El/la inspector/a general de Educación y Ciencia;
- c) El/la directora/a regional de Educación, de la región donde se encuentra la escuela;

Después, la calificación cuantitativa se sustituirá por una calificación cualitativa:

- a) Excelente, si la nota está en el percentil 95 y no es menos que 9;
- b) Muy bien, si la nota está en el percentil 75 y no es menos que 8;
- c) Bien, si la nota está por encima de 6,5;
- d) Suficiente, si la nota está entre 5 y 6,5;
- e) Insuficiente, si la nota está por debajo del 5.

Para calcular los percentiles, se tienen en cuenta todas las calificaciones finales de los directores y directoras a lo largo de un año académico. La nota final se calcula con base en el modelo del Anexo IV (abajo).

Consecuencias de la evaluación

La evaluación de directores/as tiene los mismos efectos en la progresión de su carrera que para otros miembros del profesorado:

- 1- Una calificación de “Excelente” ayuda a promocionarse más rápidamente en la carrera.
- 2 – Una nota de “Muy bien” permite avanzar 6 meses más rápido en la carrera profesional.
- 3 – Una nota de “Suficiente” implica que la progresión en la carrera será la habitual en circunstancias normales, pero solo si el director/a asiste a una formación de un año, a propuesta del personal evaluador.
- 4 – Una calificación de “Insuficiente” implica que el tiempo empleado en esa etapa de la carrera no contará para la progresión laboral, y que el director/a asistirá a un curso de un año con clases supervisadas, a propuesta del personal evaluador.

Anexo I (Portugal):**Carta de misión**

Nombre del director o directora _____ Etapa de la carrera _____

Escuela _____ Código del objeto de la
contratación

Periodo evaluado: desde _____ / _____ / _____ hasta _____ / _____ / _____

Misión:

Compromisos	Contenido
1.	
2.	
3.	
4.	

_____/_____/_____

Director/a:

Director/a del Consejo Escolar

Anexo II (Portugal):

Formulario de Evaluación Interna

Nombre del director o directora _____ Etapa de la carrera__

Escuela _____ Código del objeto de la contratación

Periodo evaluado: desde ____ / ____ / ____ hasta ____ / ____ / ____

Parámetros	Contenido	Nota	Peso final
Compromisos			
Competencias			
Formación durante el desempeño del trabajo			
Nota de la evaluación interna			

Anexo III (Portugal):

Formulario de Evaluación Externa:

Dimensión	Nota
Resultados	
Provisión educativa	
Liderazgo y dirección	
Nota de la evaluación externa	

Anexo IV (Portugal):

Formulario de Evaluación Final:

Tipo de evaluación	Nota	Peso	Nota final	Curso
Evaluación interna		60 %		
Evaluación externa		40 %		

Director/a: _____

Director/a del Consejo Escolar: _____

SEGUNDO CASO PRÁCTICO: KAUNAS (LITUANIA)

Apartado 1. Evaluación externa de escuelas

1. Finalidad de la evaluación externa y órganos responsables

La responsabilidad de la evaluación externa será compartida entre la Agencia Nacional de Evaluación Escolar (NASE, una institución bajo la jurisdicción del Ministerio de Educación y Ciencia –MES–), y el propietario/a de la escuela. El propietario o propietaria suele ser el gobierno municipal o el central (salvo en el caso de las escuelas privadas).

Quien ostente la propiedad inicia y planifica la evaluación externa de sus escuelas, les proporciona ayuda antes y después de la evaluación, y monitoriza su desempeño según la evaluación. La NASE lleva a cabo la selección, formación y certificación de las personas evaluadoras externas, organiza y coordina las evaluaciones, establece el calendario, reúne a los grupos de evaluación, monitoriza el progreso de la escuela y el apoyo ofrecido, y proporciona datos sobre el desempeño de esta.

La evaluación externa de una escuela se lleva a cabo mediante equipos de evaluadores y evaluadoras externas. El objetivo establecido para las evaluaciones externas es promover la mejora de las escuelas, fomentando la cultura del (auto) desarrollo, así como elevar el nivel de los logros.

2. Personas evaluadoras

Las personas evaluadoras externas deben poseer un título de educación superior, contar con la cualificación de pedagogos/as, tener una experiencia de al menos tres años en docencia y/o gestión del sistema educativo, y saber manejar herramientas digitales. Además, las personas evaluadoras externas deben tener conocimientos sobre legislación educativa, ser capaces de analizar información, y tener otras habilidades genéricas como saber trabajar en equipo.

Las personas evaluadoras solo poseen el derecho de llevar a cabo evaluaciones después de haber superado con éxito un curso de formación especial y haber obtenido la cualificación como evaluadores y evaluadoras externas. Hay tres niveles de cualificación: evaluador/a, evaluador/a tutor/a y evaluador/a principal. El diploma debe ser renovado cada tres años. Los candidatos y candidatas que quieran sacarse el diploma por primera vez, deben recibir un curso de formación teórica de 80 horas, y otro práctico de

45 horas. Los evaluadores/as que renueven su diploma deben haber participado en, por lo menos, seis evaluaciones y haber completado una formación de 90 horas.

3. Marco de la evaluación

Las evaluaciones externas se llevan a cabo empleando los Indicadores de la Evaluación Escolar Exhaustiva, parte del Procedimiento de Evaluación Externa de la Calidad del Desempeño en Escuelas de Educación General. El marco, válido para todas las escuelas, se compone de 67 indicadores de desempeño, agrupados en 22 temas que cubren cinco campos: cultura escolar, enseñanza y aprendizaje, logros de los estudiantes, apoyo para los estudiantes, y gestión de la escuela. La lista de indicadores incorpora descriptores. El desempeño escolar se juzga empleando una escala de cinco niveles: Nivel 4 (muy bueno), Nivel 3 (bueno), Nivel 2 (suficiente), Nivel 1 (insuficiente), y Nivel N (muy insuficiente). La descripción de estos niveles de evaluación está disponible en la página web de la NASE.

4. Procedimientos

Las escuelas se evalúan cada siete años. Si los resultados muestran que el desempeño de la escuela es insuficiente y el progreso insignificante, las evaluaciones se llevarán a cabo más a menudo. Las evaluaciones más frecuentes se pueden iniciar tanto por parte de la misma escuela como por parte de la entidad propietaria. Como un paso preliminar, la NASE recopila datos sobre el desempeño de la escuela, como por ejemplo datos sobre los logros del alumnado y los recursos de la escuela (humanos y materiales), y se les envían a las personas evaluadoras. Además, la escuela que está siendo evaluada debe proporcionar a los evaluadores/as la siguiente información: un plan de clases y un calendario de actividades semanal; información sobre las evaluaciones internas; el plan estratégico de la escuela; el plan educativo; programas de actividades e informes sobre los progresos del alumnado. Los evaluadores deben tener en cuenta el contexto político, socioeconómico, cultural, tecnológico y pedagógico de la escuela.

Antes de la evaluación, un/a evaluado/a principal se reunirá con los representantes de la comunidad escolar, como pueden ser el director o directora de la escuela, el personal trabajador de la misma, el alumnado y los padres y madres. También podrán participar otras partes implicadas tales como la representación de la entidad propietaria de la escuela y del sindicato de profesoras y profesores. Mediante estas reuniones o entrevistas de un día se pretende conocer cómo se evalúa la escuela a sí misma, cómo es evaluada por terceros, y cómo debería organizarse la evaluación externa.

Siguiendo estos pasos preliminares, el grupo de evaluadores y evaluadoras realizará una visita de entre tres y cinco días. El enfoque principal es la observación de las clases y el análisis de los procesos de la escuela. Las personas evaluadoras emplean un formulario estructurado para centrar las observaciones. También se observará la actividad de cada docente (clases u otras actividades). Después, se redactará un borrador de informe que se entregará al director o directora de la escuela, quien, a su vez, lo presentará a la comunidad de docentes para que hagan comentarios. Dichos comentarios se tendrán en cuenta en el diseño del informe final. El seguimiento de la evaluación externa lo llevarán a cabo la entidad propietaria de la escuela y la NASE, especialmente cuando los resultados muestren un desempeño insuficiente. Las personas evaluadoras externas no participarán en este último proceso.

5. Resultados de la evaluación externa

El informe de la evaluación externa pone de relieve las fortalezas y debilidades de la escuela, y proporciona un conjunto de recomendaciones para mejorar su desempeño. Una vez finalizado el informe de evaluación, el director o directora de la escuela, junto con el personal docente, debe redactar un plan de mejora y ponerlo en conocimiento de la entidad propietaria de la escuela. La escuela se encargará de organizar las sesiones de formación dependiendo de sus necesidades, pero la entidad propietaria también podrá proporcionar formación y otro tipo de apoyo adicional.

6. Información sobre las conclusiones de la evaluación externa

La NASE envía el informe de evaluación a la entidad propietaria de la escuela y a la propia escuela.

La dirección de la escuela debe presentar las conclusiones al resto de la plantilla, a los padres y madres y al alumnado. Las principales conclusiones de la evaluación (fortalezas y debilidades) de una escuela se comunican mediante la página web de la NASE y se incluyen en el Sistema de Información de Gestión Educativa (EMIS). Una escuela puede poner el informe completo a disposición del público, si así lo desea.

La NASE presenta un informe anual sobre la evaluación externa de las escuelas al MES. El informe es público. Los informes de evaluación externa contienen información sobre los logros académicos, así como sobre el progreso del alumnado y otros logros de este en la escuela. Además, la NASE recopila información sobre buenas prácticas en escuelas, y la distribuye en colaboración con las direcciones y profesorado de dichas escuelas.

Apartado 2. Evaluación interna de las escuelas

1. Estatus y objetivo

La Ley de Educación dice que se deben llevar a cabo evaluaciones internas en las escuelas, junto con otras medidas para mejorar la calidad de la educación. El Consejo Escolar escoge qué áreas evaluar, así como los enfoques y métodos que se deben seguir. Se recomienda llevar a cabo las evaluaciones internas siguiendo el modelo diseñado por la NASE y aprobado por el MES. Según dicho modelo, la evaluación interna tiene diversos objetivos, tales como ayudar a las direcciones de las escuelas a monitorizar la provisión de educación, apoyar a las escuelas para que se conviertan en organizaciones que se auto mejoran, y buscar ejemplos de buenas prácticas.

Estos son los objetivos de la evaluación interna:

- Planificar la mejora de las escuelas.
- Reforzar el sentimiento de identidad y responsabilidad para con la mejora de la escuela entre los miembros de la comunidad escolar.
- Proporcionar información fiable y exhaustiva sobre el desempeño de la escuela a la comunidad escolar.
- Mejorar las habilidades de enseñanza.
- Animar a las personas a reflexionar sobre el rol que desempeñan.
- Difundir modelos de buenas prácticas.

La evaluación interna es un proceso planificado, pero no hay recomendaciones o requisitos específicos sobre cuánto debería durar o con qué frecuencia se debería llevar a cabo. Las escuelas tienen libertad para decidir esto por sí mismas. Los resultados de la evaluación interna son un aspecto clave de la evaluación externa.

2. Partes implicadas

Se recomienda que toda la comunidad escolar participe en la evaluación interna, incluyendo la dirección de la escuela y otros miembros de la plantilla, así como el alumnado y las madres y padres.

3. Herramientas y apoyo para la evaluación

El marco empleado para la evaluación externa también puede emplearse para la evaluación interna. La NASE proporciona la plataforma online “IQES online Lietuva” para apoyar la mejora de la evaluación interna y de las clases. La plataforma da acceso a instrumentos de evaluación interna diseñados por profesionales, que se pueden personalizar. Por otro lado, también proporciona consejos sobre metodología e información más general. También está disponible una publicación que contiene instrumentos para la evaluación de cualquier tipo de desempeño escolar, de cualquier área, y de cualquier escuela.

La NASE también ha preparado materiales de apoyo adicionales sobre aspectos relacionados con la planificación y la mejora del desempeño escolar, tales como publicaciones, vídeos de clases (una serie llamada *Success Stories*) y vídeos que ilustran cómo una buena gestión escolar puede tener un impacto positivo en el proceso de mejora.

4. Empleo de los resultados de las evaluaciones internas

La Ley de Educación establece que el Consejo Escolar deberá analizar los resultados de la evaluación interna y tomar decisiones relacionadas con la mejora de las actividades escolares. La evaluación interna será efectiva solo si los resultados se emplean para conformar decisiones relativas a la gestión, mejorar la provisión educativa y ayudar al profesorado a desarrollar sus habilidades. La evaluación externa se centra en cómo utiliza la escuela las conclusiones de las evaluaciones externa e interna para llevar a cabo una planificación estratégica y mejorar el desempeño de la escuela. Aunque los datos recopilados durante la evaluación interna son confidenciales, la escuela puede elegir compartir esta información con terceras partes.

Apartado 3. Evaluación de directores y directoras

Se espera que los directores o directoras de la escuela cuenten con las habilidades necesarias para dirigir una institución educativa. La actuación de estos cargos se evalúa de acuerdo con los requisitos del MES. Los directores o directoras de las escuelas son evaluados por un comité formado por la representación de la entidad propietaria de la escuela y otros directores o directoras de escuela que cuentan con el diploma de expertos en la materia.

El líder escolar (en la mayoría de los casos el grupo líder de la escuela) que quiera lograr una de las tres categorías de cualificaciones profesionales, proporcionará una autoevaluación de sus actividades

según 12 criterios. Durante este proceso de evaluación, los directores y directoras presentan sus actividades a la comunidad escolar. La comisión formada por 2 o 3 expertos en gestión evalúan la actividad del/de la líder y le sugieren a la Comisión de Certificación que les otorgue o no la cualificación en la categoría deseada. Si el/la líder no desea recibir la cualificación en la categoría superior, puede ser evaluado o evaluada según 4 criterios obligatorios. Los directores y directoras son evaluados/as cada cinco años.

Apartado 4. Ejemplos de buenas prácticas/fortalezas de evaluación de direcciones escolares

1. Cada persona candidata que quiera participar en el proceso para optar al puesto de director/a de una institución educativa, deberá ser evaluado o evaluada de acuerdo con la metodología de evaluación preparada por la NASE.

Objetivos:

- Evaluar de forma objetiva la competencia y el potencial de las personas implicadas en la evaluación para ser directores y directoras.
- Proporcionar la información necesaria para la selección de las personas candidatas más adecuadas del proceso para hacerse con el puesto de dirección de una institución educativa.
- Proporcionar asistencia profesional a aquellos candidatos y candidatas que quieran desarrollar las competencias necesarias para lograr el puesto de dirección de una institución educativa.
- Recopilar la información sobre el nivel general de competencias de los directores de las instituciones educativas de Lituania y prever las etapas de formación y otras medidas.

Los candidatos y candidatas recibirán una evaluación escrita, así como recomendaciones para la mejora.

La metodología de evaluación permite determinar de forma lo suficientemente objetiva si la persona candidata cuenta con las cualidades necesarias para el trabajo de dirección: capacidad de analizar y pensar de forma crítica, de comunicarse, de resolver problemas, de establecer prioridades y ser organizado/a, de trabajar en equipo, de soportar presión, de actuar como líder, y si tiene el deseo proporcionar el cambio (Asta).

2. Determinar la cualificación de la categoría de director o directora, mediante la presencia o el seguimiento el día de la visita a la escuela:

Durante la semana de evaluación, un grupo de tres personas evaluadoras visitará la escuela. Estas personas habrán seguido una formación acorde con el programa de formación diseñado por la NASE, que analiza de forma práctica el cumplimiento de la evaluación de la actividad preparada por un director o directora: monitoriza cada actividad planificada por la dirección, analiza los documentos que deben recopilarse y participa en discusiones y otras actividades. Se proporciona feedback sobre las actividades de cada día, así como consideraciones específicas y significativas, y directrices para la mejora. Este enfoque es significativo para la evaluación realista de la cualificación del o de la líder, y fomenta el liderazgo y la autoevaluación constante.

3. El programa de formación en competencias de liderazgo para directores y directoras de instituciones educativas y candidatos/as al puesto de dirección de una institución educativa. Beneficios:

- a. Continuidad. La formación comienza con una reunión de dos días con los participantes, y se definen las necesidades específicas de los participantes. Después, los participantes llevan a cabo en sus propias instituciones y durante tres meses las actividades sobre "Retos del liderazgo" (Leadership challenges) de forma individual o en pequeños grupos. En el último día de la formación, todas las personas que han participado presentan los resultados de sus actividades, hablan sobre la mejora y comparten algunas buenas prácticas.
- b. Facilitación. Los directores y directoras no dan clase, pero sí actúan como mediadores o mediadoras. Organizan reuniones de forma que los participantes puedan encontrar sus necesidades esenciales y aprender unos de otros.

TERCER CASO PRÁCTICO: DISTRITO DE PRAHOVA (RUMANÍA)

Contexto de la Evaluación de directores y directoras

Nuestras escuelas son el universo del conocimiento; un universo con múltiples sistemas solares en el que el sol es el alumnado alrededor del cual el profesorado y la dirección gravitan.

La sociedad progresará siempre y cuando fomente la educación y construya a las personas en la cultura del respeto y la tolerancia de los derechos humanos básicos hasta los más altos valores sociales comunes. En el contexto europeo, los últimos 10 años en Rumanía han estado marcados por una legislación del sector educativo en fase de cambio. El énfasis de este cambio legislativo se ha puesto en asegurar y mejorar la calidad de la educación. Esto se consigue siguiendo dos pasos y con el apoyo de numerosas evaluaciones, informes y planes de mejora.

Para poder lograr con éxito la misión de estas instituciones, la herramienta principal es aplicar principios de gestión de calidad en las instituciones educativas. Y para poder llevar a cabo lo anterior, se evaluará constantemente tanto a las instituciones educativas como a sus directores y directoras.

Objetivo de la Evaluación de directores y directoras en Rumanía

En Rumanía, la evaluación de las instituciones educativas tiene lugar de forma interna y externa. La evaluación externa se lleva a cabo a través del Ministerio de Educación, la Agencia Rumana de Garantía de la Calidad Educativa (principalmente para fines de autorización, acreditación y re-acreditación de las instituciones educativas) y por el Servicio de Inspección Educativa del Distrito. La evaluación interna de cada institución educativa la llevará a cabo por el o la líder correspondiente.

El Servicio de Inspección Educativa del Distrito evaluará a las instituciones educativas correspondientes mediante inspecciones. Existen tres tipos principales de inspección en las instituciones educativas preuniversitarias:

1. Inspección Educativa General: representa una actividad de evaluación general del desempeño de las instituciones educativas en diversas categorías, tomando como referencia explícita las políticas educativas nacionales, así como sus propios objetivos o sus propios estándares internos.

2. Inspección temática: cuenta con diversas dimensiones; a saber:
 - a. refuerzo legislativo;
 - b. inspección de la calidad de la gestión de las instituciones educativas preuniversitarias;
 - c. inspección de los marcos de orientación al alumnado y de desarrollo profesional;
 - d. inspección del proceso de preparación del nuevo año académico;
3. Inspección de materias: representa la actividad de evaluar las competencias profesionales y las actividades del personal docente en el nivel disciplinar o en el nivel de las diversas actividades docentes que lleva a cabo el personal de enseñanza.

Los directores y directoras son evaluados dentro de los marcos de los tipos de inspección arriba mencionados, cuando la inspección educativa así lo prevé. No obstante, en lo que respecta a la actividad de gestión a lo largo de un año concreto, los directores y directoras son evaluados con base en criterios e indicadores de desempeño (puntuación sobre 100) y una nota anual que depende de la puntuación lograda.

Objetivos de la Evaluación de directores y directoras

La mejora en la calidad del proceso educativo se logra a través de la evaluación de las instituciones educativas así como de sus directores y directoras, cumpliendo con las normas educativas, desarrollando las capacidades de dirección de los directores y directoras, y a través del desarrollo de las competencias profesionales del personal de las instituciones educativas, lo que resultará en un aumento de la satisfacción del alumnado y sus progenitores en relación con los procesos educativos y servicios ofrecidos por las instituciones educativas.

Procedimientos de evaluación: ¿por quién, cuándo y cómo se lleva a cabo la evaluación?

El Consejo de Administración del Servicio de Inspección Educativa se encarga de la evaluación anual del director o directora, basándose en el análisis del Informe de Actividad y los documentos de evaluación que cada persona directora envía al departamento de gestión institucional del Servicio de Inspección.

Procedimiento de Evaluación de directores y directoras

1. Informar al director o directora de la escuela sobre los pasos establecidos por la metodología de evaluación de directores/as y subdirectores/as.
2. Realizar la autoevaluación de directores/as y subdirectores/as según las hojas de autoevaluación.
3. Entregar las hojas de autoevaluación y el informe sobre la actividad de gestión al personal de inspección de gestión institucional.
4. Realizar la evaluación de los directores/as por parte del personal de inspección de gestión institucional; rellenar la tabla con las notas propuestas; los subdirectores/as recibirán la calificación de la unidad de la escuela y las hojas de autoevaluación se entregarán en el Servicio de Inspección del Distrito de Prahova, para poder obtener la puntuación necesaria según la metodología actual.
5. Entregar los archivos de evaluación que contengan:
 - a. La ficha de autoevaluación de cada director/a o subdirector/a (el director o directora de la escuela reflejará la valoración dada a cada subdirector/a en la hoja de evaluación) es aprobada por el inspector de gestión institucional, el subinspector o subinspectora de educación y el director/a de inspección educativa.
 - b. El informe de evaluación del director/a (según el modelo del anexo).
6. La tabla resumen con las puntuaciones propuestas se presentará al subinspector/a de educación de gestión institucional y director/a de inspección educativa.
7. Debatir las puntuaciones y otorgar las calificaciones correspondientes en la Junta Directiva del Servicio de Inspección del Distrito de Prahova.
8. Recoger las hojas de evaluación de los inspectores/as de gestión institucional.

El plazo para impugnar las decisiones ante el Ministerio Nacional de Educación será de cinco días laborables, a contar desde el día en que se recibe la decisión del servicio de inspección educativa.

Transcurrido ese plazo, se procederá a otorgar la puntuación final.

La hoja de evaluación está estructurada en cuatro campos principales: Currículo, recursos humanos, recursos financieros y materiales, desarrollo y relaciones comunitarias. Estas son las responsabilidades de los directores/as en cada campo: trazar la estrategia, liderar los esfuerzos operativos, ratificar las políticas, la motivación, el compromiso y el desarrollo profesional y personal de la plantilla, el desarrollo del grupo de trabajo, la negociación y la resolución de conflictos. Existen diferentes indicadores de desempeño para cada función. El resultado del desempeño de cada uno de los indicadores se clasifica según la escala siguiente: muy bueno (86 – 100 puntos), bueno (71-85 puntos), satisfactorio (61–70 puntos), insatisfactorio (menos de 61 puntos).

Ejemplos de buenas prácticas

El Servicio de Inspección Educativa del Distrito de Prahova fue beneficiario y socio de dos proyectos POSDRU: “Gestión de la calidad en instituciones educativas” y “E-Autocalidad en instituciones educativas del sureste y sur de Muntenia”. Estos proyectos fueron financiados con fondos europeos y tenían como objetivo mejorar la calidad de los procesos de gestión de las instituciones educativas preuniversitarias. Lo anterior se consigue a través del desarrollo de las competencias del personal implicado en: i) la elaboración y evaluación de los documentos de planificación de la institución; ii) la capacidad de crecimiento de la inspección educativa, de la institución educativa y de los proveedores de la educación profesional, y iii) la evaluación de sistemas y procedimientos que pretenden fomentar una cultura organizacional basada en la mejora continua de las instituciones preuniversitarias.

Un punto fuerte de la evaluación de directores y directoras en Rumanía es que se lleva a cabo de forma transversal, mediante la inspección general, la evaluación externa y las evaluaciones anuales. La evaluación es un proceso transparente en el que los directores y directoras son informados de antemano sobre los objetivos y los indicadores de desempeño, y cubre una gama amplia de campos y responsabilidades debido a la gran descentralización del sistema educativo. La evaluación suele ser formativa, y su objetivo es ayudar al/a la director o directoraa mejorar su actividad.

La Evaluación de directores y directoras siempre ha sido un tema importante pero también delicado, del que se ha ocupado tanto el Ministerio como la Inspección Educativa. La correcta evaluación de los profesionales involucrados en los procesos educativos y de aquellas personas con funciones de gestión y dirección ayuda a aumentar las fortalezas y a reducir las debilidades y riesgos, así como a aprovechar las

oportunidades adecuadas. La autoevaluación y la evaluación significan mejora, progreso, desarrollo y, por supuesto, educación de gran calidad.

ANEXO I: HOJA DE (AUTO) EVALUACIÓN (INSPECCIÓN EDUCATIVA DEL DISTRITO DE PRAHOVA)

LÍDER ESCOLAR. NOMBRE Y APELLIDO: _____ ESCUELA: _____

INFORME DE INSPECCIÓN: _____ CONTRATO DE DIRECCIÓN: _____ AÑO ACADÉMICO: _____

1. PLAN DE ESTUDIOS (30 puntos):

Nº	FUNCIONES	INDICADORES DE DESEMPEÑO	CALIFICACIONES		
			MÁX	AUTO	CALIFICA
1	Planificación	-Correlación entre los objetivos establecidos en el nivel del sistema educativo nacional y del sistema regional con los objetivos específicos de la escuela. -Elaboración del proyecto del currículo escolar teniendo en cuenta la aplicación del currículo nacional y el desarrollo regional. -Elaborar el proyecto de actividades extracurriculares y competiciones escolares.	5		
2	Organización	Obtener de los documentos curriculares oficiales, de los libros de texto escolares, recursos curriculares auxiliares (libros de ejercicios, pósteres, mapas), libros para la biblioteca de la escuela y equipamiento auxiliar.	5		
3	Liderazgo operativo	-Poner en práctica los documentos curriculares aprobados (currículo nacional) y los desarrollos curriculares del nivel regional. -Estructurar el calendario escolar específico adaptado a las necesidades de la escuela. -Monitorizar la oferta educativa de la escuela, de acuerdo con los criterios de monitorización y evaluación y/o de desempeño establecidos durante el proyecto del currículo o mediante proyectos de desarrollo resultado de diferentes formas de inspección. -Supervisar las diferentes actividades extracurriculares y competiciones escolares.	5		

4	Control y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluar la oferta educativa y del desempeño educativo con base en los indicadores de desempeño establecidos a través del proyecto curricular o los proyectos de desarrollo resultado de diferentes formas de inspección. -Elaborar las propuestas relacionadas con la modificación del currículo nacional y del desarrollo regional y local. 	5		
		<ul style="list-style-type: none"> -Preparar y organizar los exámenes nacionales al finalizar la escuela secundaria y el bachillerato. -Elaborar los documentos e informes temáticos solicitados por la inspección educativa regional, el Ministerio de Educación y las autoridades locales. -Elaborar documentos legales relacionados con el currículo nacional. -Rellenar y conservar los documentos educativos oficiales. 			
5	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> -Asegurar el aspecto motivacional y la verificación del desarrollo del currículo local basándose en la experiencia de los niños y niñas y jóvenes y las características específicas de la comunidad. 	2		
6	Implicación / Participación	<ul style="list-style-type: none"> -Animar, registrar e informar a las autoridades superiores sobre el desarrollo curricular local y sobre las propuestas de mejora del currículo nacional realizadas por el personal docente. 	2		
7	Desarrollo personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> -Asegurar el reconocimiento y el asesoramiento relacionado con el currículo para el profesorado. 	3		
8	Formación de grupos y desarrollo de los equipos	<ul style="list-style-type: none"> -Organizar los departamentos de enseñanza y equipos de proyecto según las necesidades y planes de la escuela. 	2		
9	Negociación /Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> -Asegurar la coherencia entre el currículo nacional y los desarrollos locales -Asegurar la coordinación entre las diferentes áreas, módulos y personal de la escuela. -Resolver los "conflictos prioritarios" entre las representaciones de varios sujetos de la escuela, velando siempre por el interés de 	1		

2. RECURSOS HUMANOS (20 P):

Nº	FUNCIONES	INDICADORES DE DESEMPEÑO	CALIFICACIONES		
			MÁX	AUTO EVAL	CALIFIC ACIÓ
1	Planificación	-Elaborar el proyecto de desarrollo de los recursos humanos, contratando, seleccionando y empleando, motivando y dejando hacer a los docentes y al personal auxiliar. -Establecer los criterios de contratación, empleo y despido.	3		
2	Organización	-Establecer procedimientos para llenar puestos vacantes de acuerdo con criterios nacionales, locales y especiales. -Incluir a los niños y niñas y estudiantes jóvenes en las escuelas y módulos educativos establecidos por la ley. -Organizar competiciones y todo tipo de evaluaciones y selecciones, de acuerdo con las metodologías establecidas a nivel nacional y regional, para establecer la orientación vocacional del alumnado. -Proporcionar atención sanitaria y protección del empleo.	3		
3	Liderazgo operativo	-Firmar contratos de trabajo entre la organización y la plantilla. -Establecer tareas para la plantilla, incluyendo el asesoramiento y la coordinación de grupos de estudiantes. -Elaborar hojas de tareas para la plantilla de la escuela. -Establecer procedimientos para temas disciplinarios y apelaciones. Elaborar procedimientos para el personal despedido y jubilado.	3		

4	Control y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluaciones regulares de personal. -Elaborar los documentos e informes temáticos solicitados por la inspección educativa regional y las autoridades locales. -Elaborar documentos legales sobre la gestión de recursos humanos. -Rellenar y conservar documentos oficiales sobre la plantilla. 	3		
5	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> -Designar a la plantilla de la escuela para un puesto, de acuerdo con las normas y regulaciones. -Establecer el calendario y las actividades de la escuela siguiendo criterios legales y científicos. -Distribuir incentivos materiales y morales según la ley y los criterios nacionales y locales. -Estimular el desarrollo profesional del personal. 	1		
6	Implicación/ Participación	<ul style="list-style-type: none"> -Asegurar el trasfondo institucional para la participación de la plantilla en el proceso de toma de decisiones a través de comités departamentales, juntas directivas y reuniones de la plantilla. -Asegurar la eficiencia y transparencia de la comunicación interna. -Estimular la participación en la toma de decisiones, fomentando la innovación. 	2		
7	Desarrollo personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Formación continua relacionada con la evaluación del personal. -Asegurar el acceso al asesoramiento general y específico. -Participar en programas de desarrollo profesional y personal en temas de gestión educativa. 	3		

8	Formación de grupos y desarrollo de los equipos	-Mejorar la eficiencia de los comités departamentales y demás comités. -Fomentar la apertura en toda la organización. -Organizar actividades de tiempo libre para la plantilla.	1		
9	Negociación /Resolución de conflictos	-Resolver todos los conflictos relacionados con la organización de forma transparente y eficiente.	1		

3. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES (25P):

Nº	FUNCIONES	INDICADORES DE DESEMPEÑO	CALIFICACIONES		
			MAX	AUTO	CALIFI
1	Planificación	-Elaborar un plan presupuestario y de compras para proporcionar a la escuela los materiales necesarios. -Identificar fuentes de financiación que estén fuera del presupuesto. -Elaborar la documentación para los edificios e inversiones de la escuela.	4		
2	Organización	-Asignar el presupuesto a varios capítulos y artículos según la ley. -Buscar financiación extraordinaria y distribuirla de acuerdo con las prioridades de la organización. -Asignar recursos fijos de acuerdo con el plan.	4		
3	Liderazgo operativo	-Poner en práctica el plan financiero. -Poner en práctica el plan de compra y adquisición. -Distribuir becas y subsidios estatales a los estudiantes, así como otro tipo de ayudas sociales según lo establecido por la ley. -Emplear fondos no incluidos en el presupuesto, según las prioridades de la escuela. -Asegurar ciertos servicios de la escuela como la calefacción, la electricidad, la vigilancia del edificio.	4		

4	Control y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> -Cerrar el año presupuestario. -Evaluar las compras y absorciones del año presupuestario. -Elaborar de los documentos e informes temáticos solicitados por la inspección educativa regional, el Ministerio de Educación y las autoridades locales. -Elaborar los documentos legales relacionados con la gestión financiera. -Rellenar y conservar documentos financieros. 	4		
5	Motivación	-Proporcionar acceso a la consultoría y otros servicios (consultoría, logística, microproducción) a otras organizaciones como una fuente alternativa de fondos.	2		
6	Implicación y participación	-Asegurar la transparencia de la planificación y ejecución del presupuesto.	1		
7	Desarrollo personal y profesional	-Asegurar el acceso a una formación y asesoría más extensas para la plantilla de administración y finanzas.	2		
8	Formación de grupos y desarrollo de los equipos	-Construir el equipo administrativo.	2		
9	Negociación /Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> -Negociar las mejores condiciones financieras para la ejecución presupuestaria. -Negociar los contratos de patrocinio más beneficiosos, así como los fondos extra presupuestarios. 	2		

4. DESARROLLO Y RELACIONES COMUNITARIAS (25 P):

Nº	FUNCIONES	INDICADORES DE DESEMPEÑO	CALIFICACIONES		
			MAX	AUTO EVAL	CALIFIC ACIÓN
1	Planificación	-Identificar las necesidades educativas de la comunidad local y los medios para satisfacerlas, según las leyes y regulaciones basadas en los recursos disponibles. -Planificar el desarrollo de la escuela para poder satisfacer las necesidades de la comunidad local. -Participar en la planificación anual de las inspecciones junto con el servicio de inspección educativa regional. -Informar sobre las actividades de la escuela y los programas nacionales a todas las categorías y organizaciones que puedan estar interesadas o se puedan beneficiar de la misma, así como la promoción de otros proyectos.	4		
2	Organización	-Colaborar con las autoridades locales (gobierno regional y concejo municipal y ayuntamiento) en los temas relacionados con la distribución y uso de los fondos para asegurar el funcionamiento y mantenimiento de la escuela. -Establecer colaboraciones con empresas, ONGs y otras organizaciones.	4		

3	Liderazgo operativo	<p>-Poner en práctica los programas de reforma nacional relacionados con los proyectos de innovación y la elaboración de los documentos de implementación.</p> <p>-Establecer conexiones con las autoridades locales, agentes económicos e instituciones culturales nacionales y regionales (Iglesia). Otras instituciones interesadas, para adaptar mejor la oferta educativa de la escuela a la demanda concreta para implementar los proyectos y programas educativos de la escuela y así lograr que su importancia crezca.</p> <p>-Establecer relaciones formales con la policía, la brigada de bomberos y los guardias municipales para garantizar la seguridad del alumnado y prevenir la delincuencia juvenil.</p>	4		
4	Control y evaluación	<p>-Participar en la elaboración del plan anual de inspección (general, temático y específico) junto con el Servicio Regional de Inspección Educativa.</p> <p>-Elaborar los criterios de monitorización y evaluación de la calidad educativa de la escuela.</p> <p>-Poner en práctica los instrumentos de monitorización y evaluación.</p> <p>-Elaborar los informes relacionados con la actividad de garantizar la calidad de la oferta educativa y de los programas de mejora de la calidad educativa.</p> <p>-Elaborar los documentos sobre la evaluación de los proyectos de innovación y reforma.</p> <p>-Elaborar los informes de fin de curso y anual de la actividad de la escuela.</p>	4		
5	Motivación	<p>-Ofrecer la logística (espacio, recursos, experiencia/asesoramiento) para los programas y actividades de la comunidad.</p>	1		

6	Implicación/ Participación	<p>-Consultar con los sindicatos de la escuela en los procesos de toma de decisiones y de resolución de problemas de la escuela.</p> <p>-Organizar reuniones periódicas con la representación de la comunidad local: miembros del equipo directivo, madres y padres, empresarios y empresarias, representantes de la iglesia y de organizaciones culturales, etc., en relación con el mayor ajuste de la oferta educativa de la escuela a las especificidades de la comunidad.</p>	2		
7	Desarrollo personal y profesional	<p>-Organizar diferentes formas de reorganización profesional.</p> <p>-Organizar cursos/clases para satisfacer las necesidades de la comunidad local.</p>	2		
8	Formación de grupos / desarrollo de los equipos	<p>-Organizar grupos o la participación de la plantilla de la escuela en varios proyectos relacionados con el desarrollo de la comunidad y en otros proyectos, sean locales, nacionales o internacionales.</p>	2		
9	Negociación /Resolución de conflictos	<p>-Negociar las condiciones más beneficiosas para apoyar a la escuela por parte de la comunidad.</p> <p>-Resolver de forma rápida, transparente y eficiente los conflictos con la comunidad/las autoridades, las autoridades locales, las religiosas y las instituciones culturales, etc.</p>	2		
PUNTUACIÓN			100		

INSPECTOR GENERAL DE EDUCACIÓN

INSPECTOR DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

PUNTUACIÓN TOTAL: 100

86-100 – MUY BIEN

71-85 – BIEN

61-70 – SATISFACTORIO

1-60 – INSATISFACTORIO

CUARTO CASO PRÁCTICO: INGLATERRA

Contexto de la Evaluación de directores y directoras

Todas las escuelas públicas de Inglaterra son objeto de inspecciones formales por parte de la OFSTED. La inspección se centra en la calidad del desempeño de las escuelas y en el nivel de cumplimiento, por parte de la escuela, de sus obligaciones legales. Parte de la inspección se centra en la autoevaluación de la escuela, los planes de desarrollo de la escuela, la efectividad de la gestión y del liderazgo por parte del equipo principal de dirección y del consejo de administración.

Objetivos de la Evaluación de directores y directoras

Las personas inspectoras de Inglaterra emiten juicios clave sobre los siguientes campos:

- Eficacia general de la escuela.
- Eficacia del liderazgo y la gestión.
- Calidad de la enseñanza, del aprendizaje y de la evaluación.
- Desarrollo personal, comportamiento y bienestar.
- Resultados del alumnado.

Procedimientos

Las escuelas emplean una forma de autoevaluación que se lleva a cabo en ciclos y de forma regular, y esta autoevaluación se emplea para conformar el Plan de Desarrollo de la Escuela, que también se actualiza con regularidad (por lo menos tres veces al año). Normalmente, la autoevaluación se revisa hasta tres veces al año; el director o directora y el equipo principal de dirección de la escuela revisan y evalúan el trabajo de la escuela, y emiten informes formales para el Consejo de Administración de la escuela de forma regular. La OFSTED inspecciona cada escuela en ciclos regulares (normalmente cada tres años, o más a menudo si existe alguna inquietud relacionada con el funcionamiento de la escuela) y una parte de dicha inspección se centra en la autoevaluación de la escuela, los planes de desarrollo de esta, la eficacia de la gestión y el liderazgo de la escuela ejercido por el equipo líder principal y el Consejo de Administración.

QUINTO CASO PRÁCTICO: PAÍS VASCO (España)

Contexto

El procedimiento de selección de directores y directoras de las escuelas públicas del País Vasco es el siguiente:

Convocatoria realizada por la Administración Educativa	Proceso de selección para directores y directoras no universitarios que dependen del Departamento de Educación.
1. Requisitos para los candidatos y candidatas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haber trabajado durante cinco años como funcionario/a titular. ▪ Haber enseñado directamente algunas de las materias que ofrece la escuela durante la misma cantidad de años. ▪ Presentar un Proyecto de dirección
2. Comité de Selección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un/a inspector/a educativo/a. ▪ Dos representantes del profesorado. ▪ Dos personas elegidas de entre los miembros del órgano máximo de representación.
3. Evaluación del Proyecto de dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puntuación mínima de 35 puntos (35 de 70).
4. Nombramiento del/de la líder escolar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar el programa de formación inicial.

Procedimiento

Desarrollo del proceso de evaluación de directores y directoras en escuelas públicas del País Vasco.

PRIMER AÑO	1 ^{er} trimestre	Entrevista: Presentación del proceso de evaluación. Análisis documental: Plan Escolar Anual, Proyecto de Dirección, Proyecto Educativo de Centro.
------------	---------------------------	--

	2 ^o trimestre	<p>Entrevista: Evaluación inicial de los diez criterios clave.</p> <p>Reunión del equipo evaluador: realización de la evaluación inicial por parte del equipo (2 inspectores/as).</p> <p>Análisis de las fuentes de evidencias.</p>
	3 ^{er} trimestre	<p>Entrevista e Informe: Especificación de las propuestas de mejora relacionadas con los 10 criterios clave.</p>
SEGUNDO AÑO	1 ^{er} trimestre	<p>Análisis del Plan Anual de la Escuela y del Informe del año anterior sobre el seguimiento del progreso/propuestas de mejora realizadas, reflejándolo en el Plan Anual de la Escuela.</p> <p>Análisis de las fuentes de evidencias.</p>
	2 ^o trimestre	<p>Entrevista: Completar la evaluación inicial con los 8 criterios restantes para el seguimiento del progreso/mejora.</p> <p>Análisis de las fuentes de pruebas.</p>
	3 ^{er} trimestre	<p>Informe: Especificación de nuevas propuestas de mejora.</p>
TERCER AÑO	1 ^{er} trimestre	<p>Análisis del Plan Anual de la Escuela y del Informe del año anterior sobre el seguimiento del progreso y/o de las mejoras establecidas, reflejándolo en el Plan Anual de la Escuela.</p> <p>Análisis de las fuentes de pruebas.</p>
	2 ^o trimestre	<p>Análisis de la autoevaluación de directores y directoras y del resto de miembros del equipo directivo.</p> <p>Recopilar y analizar cuestionarios para recabar las opiniones de los miembros del Consejo Escolar.</p> <p>Entrevista: Contrastar la situación relacionada con los criterios que determinarán la evaluación final con los directores y directoras.</p> <p>Monitorizar los progresos/mejoras.</p>

CUARTO AÑO	3 ^{er} trimestre	Preparar el informe final de evaluación educativa, incluyendo la evaluación sumativa.
	1 ^{er} trimestre	Análisis del Plan Escolar Anual y del Informe del año anterior. Análisis de las fuentes de pruebas.
	2 ^o trimestre	Monitorización del progreso/mejoras.
	3 ^{er} trimestre	Informe final.

Consecuencias

Resultado del proceso de evaluación de directores y directoras en el País Vasco.

EVALUACIÓN POSITIVA 1 ^{ER} PERIODO	CONTINUACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reasignación para un segundo periodo de cuatro años. 2. Actualización del Proyecto de Dirección al nuevo periodo.
	RENUNCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria realizada por la Administración Educativa 2. Solicitar la consolidación de una parte del pago específico adicional.

Evaluación de las direcciones escolares en el País Vasco (España). Ejemplos de buenas prácticas

En el proceso de evaluación de la función directiva del País Vasco, el objetivo más importante es mejorar su desempeño, para así mejorar la educación ofrecida por la escuela. Los próximos tres ejemplos de buenas prácticas se consideran acciones clave:

1. Una revisión periódica y colaborativa del Proyecto de Dirección durante el período de evaluación de 4 años entre la dirección y la Inspección. Así, la implementación del Proyecto de Dirección es supervisada y la dirección recibe asesoramiento para poder llevar a la práctica los objetivos y las

- acciones previstas. Para poder hacer lo anterior, se proporciona a los directores y directoras un documento de comparación entre los objetivos del Proyecto de Dirección y los objetivos del Plan Anual de Centro. Los objetivos de ambos planes están claramente definidos durante el ciclo de evaluación de 4 años en este sencillo documento.
2. Ayudar a fomentar la propia reflexión sobre su desempeño (como un aspecto esencial en el proceso de mejora) a través de la información procedente de:
 - a. La propia herramienta de evaluación a través de las dimensiones y criterios definidos.
 - b. Las entrevistas con el equipo evaluador para identificar la situación inicial y medir los progresos.
 - c. La autoevaluación.
 - d. La información aportada por la comunidad escolar mediante una encuesta de satisfacción dirigida al Consejo Escolar.
 - e. De la memoria final, que debe ser completada tras el ciclo de cuatro años. En ella se deben especificar el grado de logro de los objetivos propuestos en el proyecto de dirección. Además se recogen aquellas mejoras relacionadas con la organización y gestión de la escuela, y con su propia competencia directiva.
 3. Un Informe Anual elaborado por la Inspección y enviado al director o directora, donde se definen las fortalezas y áreas de mejora de su desempeño. Esa información ha sido compartida previamente con dicha dirección escolar y se espera que las propuestas se cumplan a lo largo del próximo o próximos años académicos. Esta es la etapa de la evaluación en la que la influencia de la inspección educativa en las competencias de la dirección escolar puede ser más visible (si se realizan y se ponen en práctica buenas propuestas de mejora de la calidad).

Además, también existen otros aspectos relevantes:

1. El Departamento de Educación ha publicado varias guías para ayudar a elaborar los documentos estratégicos de la escuela, para que las escuelas puedan así redactar los suyos propios, como puede ser la Guía para la Elaboración del Proyecto de Dirección, la Guía para la Elaboración del Plan Anual de Centro, etc.

2. Se hace un seguimiento del propio proceso de evaluación al objeto de garantizar que se cumplen sus principales objetivos (sobre todo en el aspecto formativo) y que se desarrolla de un modo eficiente (adecuado a los procedimientos, métodos, calendario, etc.). Para ello se emplean los siguientes métodos o estrategias:
 - a. Hojas de Control que garantizan que todas las actividades se llevan a cabo en las escuelas públicas donde se desarrolla este procedimiento de evaluación.
 - b. Encuestas de satisfacción (a los directores y directoras evaluados o a los Equipos de Dirección y de Evaluación de los Servicios de Inspección Educativa).
 - c. Entrevistas para obtener propuestas y opiniones de mejora.
 - d. Se analizan los Informes emitidos por los Equipos de Evaluación a fin de verificar la calidad de los mismos.
 - e. Sesiones de formación dirigidos a los equipos evaluadores.
 - f. Análisis de los resultados y conclusiones finales.

3. Sistematización del proceso: Este proceso está sistematizado en el Sistema de Calidad 9001:2008 con el que la inspección del País Vasco se gestiona. Dispone de documentos de soporte orientados a mejorar el desempeño de los directores y directoras, de Equipos de Gestión, de los Equipos de Evaluación y del propio proceso de evaluación (metaevaluación).

ANEXO III: DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LAS DIRECCIONES ESCOLARES EN LOS DIFERENTES PAÍSES SOCIOS (DIMENSIONES, CRITERIOS E INDICADORES)

DIMENSIONES, CRITERIOS E INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LAS DIRECCIONES ESCOLARES EN KAUNAS (LITUANIA)

DIRECTORES o DIRECTORAS Y SUBDIRECTORES

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS Y DE LA GESTIÓN

El principal objetivo de las direcciones escolares es llevar a cabo la gestión profesional de una escuela, garantizando la mejora efectiva de todas las actividades dirigidas a la educación del alumnado.

El director o directora debe tener las competencias de dirección de la educación básica:

1. Política de educación pública y planificación estratégica;
2. Proceso educativo y de auto educación;
3. Gestión de recursos humanos, materiales y financieros.

El director o directora justifica su capacidad preparando un perfil de competencias y un informe de justificación de las mismas. Los resultados de la escuela se justifican por ley, a través de los documentos sobre el desempeño de la escuela, la acreditación del programa de educación secundaria y/o informes externos sobre la evaluación de la calidad de las actividades de la escuela y otros datos (no tiene que recopilar copias de estos documentos, solo determinar su localización en el informe de justificación de las competencias, preparados según el formulario facilitado). Su capacidad se puede evaluar mediante las palabras “Sí”, “Parcialmente”, “No”, “Cumple con los requisitos de una categoría superior”, “Cumple con los requisitos de una categoría inferior”.

Sus actividades y competencias de gestión se miden a través de tres campos de actividad, de acuerdo con doce criterios. Cuatro de estos criterios son obligatorios, por lo tanto, requieren una respuesta afirmativa (“Sí”) y deben, además, cumplir con los requisitos de la categoría correspondiente. De los ocho criterios restantes, para la tercera categoría cuatro pueden tener como respuesta “Parcialmente”, y para la segunda categoría solo dos criterios pueden tener una calificación de “Parcialmente”. Para la segunda categoría, los dos criterios pueden tener una

valoración de “Cumple con los requisitos de una categoría inferior”. Para el que quiera lograr la primera categoría, los ocho criterios restantes deben ser evaluados con un “Sí”.

Requisitos para las categorías

- **tercera categoría:** implementación de políticas de educación pública de gran calidad que mejoren el proceso educativo y la cultura educativa de la escuela;
- **segunda categoría:** además de la implementación de políticas de educación pública de gran calidad, el contenido educativo, las formas y métodos también deben ser enriquecidos. Se fomenta la experiencia social, la autoexpresión y la creatividad del alumnado. La escuela está abierta a todas las innovaciones, y el equipo está organizado para poder conseguir los objetivos, introducir innovaciones educativas y reunir a los equipos y grupos para poder conseguir el objetivo de mejorar la imagen de la escuela.
- **primera categoría:** se está creando una nueva escuela moderna que muestra las características distintivas de su singularidad, garantiza la calidad de la educación, promueve el desarrollo de la personalidad del alumnado, y une a todos los miembros de la comunidad para mejorar las actividades de la escuela, la educación y la cultura escolar.

LA PRIMERA ÁREA DE GESTIÓN: El conocimiento en el campo de la política educativa, y la creación e implementación de la política escolar.

Fundamentos: El director o la directora necesitan entender las tendencias en educación, los objetivos de la educación estatal, ser capaz de pensar, de planificar y dirigir de forma estratégica, de crear una organización en la que los miembros sean los responsables del éxito de la escuela.

Criterios y fundamentos de la evaluación de sus habilidades: (los criterios en gris se corresponden con los que se aplican a los directores y directoras evaluados de forma obligatoria cada cinco años; el resto se aplica a quien se somete a la evaluación de forma voluntaria cada 3 años):

Competencias de la dirección escolar	Actividades	Resultados del desempeño de la escuela
Criterio 1. Comprender la política de educación, la planificación de las actividades escolares y su implementación.		
Categoría 3		
<p>Es capaz de desarrollar e implementar el plan estratégico de la escuela y el programa educativo anual.</p>	<p>Ha adquirido los conocimientos necesarios para realizar la planificación estratégica y preparar e implementar el programa educativo anual.</p> <p>Ha preparado el plan estratégico y los programas educativos anuales, teniendo en cuenta las prioridades nacionales y municipales en temas de educación. Ha informado con regularidad sobre la implementación del plan estratégico y del programa anual.</p>	<p>Ha preparado el plan estratégico de la escuela, los programas educativos anuales, justificados mediante las actividades de autoevaluación, los datos sobre el entorno interior y exterior, y la correspondencia con la política y estrategia educativa local y del país. La comunidad escolar conoce el plan estratégico de la escuela y el programa de actividades anuales, y los sigue en sus actividades.</p>
Categoría 2		
<p>Es capaz de movilizar a los grupos de trabajo para preparar e implementar el plan estratégico de la escuela y los programas educativos anuales.</p>	<p>Ha explicado de forma sistemática a los miembros de la comunidad escolar la política educativa tanto del país como del distrito, así como sus prioridades. Se han creado grupos de trabajo para autoevaluar la calidad de las actividades escolares, para preparar e implementar el plan estratégico y los programas educativos anuales.</p> <p>Ha coordinado las actividades de estos.</p>	<p>Se han preparado el plan estratégico de la escuela y los programas educativos anuales de acuerdo con las tendencias actuales de gestión y educación.</p> <p>Se han diseñado el plan estratégico y los programas educativos estableciendo grupos de trabajo.</p> <p>Los objetivos del plan estratégico de la escuela y el programa educativo anual son coherentes con las prioridades educativas nacionales y municipales, y cubren las necesidades de la comunidad escolar.</p>

Categoría 1		
Es capaz de motivar e involucrar a toda la comunidad escolar en la creación e implementación del plan estratégico, y en el diseño del programa educativo anual y su implementación.	La comunidad escolar se ha involucrado en la preparación e implementación del plan estratégico de la escuela. El desempeño y gestión de la escuela se han basado en una visión compartida, alineada con los objetivos y actividades y las iniciativas promovidas. La implementación coherente del plan estratégico de la escuela y los programas educativos anuales es visible. La comunidad ha recibido información sobre los logros, problemas, amenazas y consejos para una mayor implementación del plan estratégico de la escuela.	El plan estratégico de la escuela y los programas educativos anuales están listos, la información sobre su implementación ya se ha presentado, los datos de la evaluación interna se han tratado y se están analizando artículos, entrevistas etc. sobre el tema.
Criterio 2. Desempeño del/de la LE en la tarea de moldear y cambiar la cultura escolar.		
Categoría 3		
Es capaz de definir los valores y normas democráticos, así como de implementarlos, promoviendo la cultura escolar.	Ha adquirido conocimiento sobre el modelaje de la cultura escolar y ha logrado que la cultura interna de la escuela cambie consiguiendo que se puedan reflejar los valores y normas de la vida escolar.	Ha acordado las normas de comportamiento, los valores y su promoción. Los stands de información, eventos, rituales, tradiciones, historia de la escuela, símbolos y otros hechos reflejan los elementos externos de la cultura escolar. La información sobre la cultura escolar se ha presentado con frecuencia a los miembros de la comunidad.
Categoría 2		
Junto con el equipo directivo es capaz de promover una cultura escolar distintiva.	Se han organizado grupos de trabajo para promover la cultura escolar, la historia de la escuela y otros hechos.	El sistema de valores de la escuela se ha reflejado en sus actividades, la cultura exterior (folletos, publicidad, portal de internet, museo), etc.

Categoría 1		
Es capaz de involucrar a la comunidad escolar en el desarrollo de la cultura de la escuela.	Se ha logrado guiar a la comunidad escolar mediante una filosofía y un sistema de valores común que, además, debe promover.	La escuela ha cumplido con la filosofía y valores generales, y el plan estratégico de la escuela se ha implementado con éxito.
Criterio 3. Colaboración con agentes sociales.		
Categoría 3		
Entiende la importancia de cooperar con otras instituciones para poder alcanzar las metas y el saber hacer de la escuela y ser capaces de evaluar las necesidades de las comunidades locales.	Ha adquirido conocimiento en el campo de la colaboración social. Ha iniciado y establecido buenas relaciones con diferentes agentes sociales (locales y regionales). Ha iniciado y ha participado en la evaluación de las necesidades de la comunidad local.	Los miembros de la comunidad escolar entienden la importancia de la colaboración con otros agentes y su influencia en las actividades de la escuela, y hablan de forma clara sobre sus necesidades educativas.
Categoría 2		
Desarrolla la cooperación de la escuela con los agentes sociales, brindando una oportunidad para que los grupos de la escuela mejoren sus habilidades cooperativas.	Ha iniciado y apoyado la cooperación con agentes sociales a nivel nacional, y se ha involucrado en los grupos de cooperación de la escuela.	Los grupos de la escuela que colaboran con los agentes sociales han establecido proyectos nacionales que tienen una influencia en el cambio de la escuela.
Categoría 1		

Es capaz de establecer y mantener una comunicación efectiva e involucrar a la comunidad escolar para que trabaje de forma conjunta con socios extranjeros y otros organismos interesados.	Ha iniciado el establecimiento de la red de colaboración, lo que incluye a la comunidad escolar y a los socios extranjeros, gobierno, empresas y otras instituciones educativas y de investigación.	La comunidad escolar participa de forma activa en las actividades de la Red de Colaboración y los proyectos de colaboración se ponen en marcha con éxito.
Criterio 4. Actividades de la escuela para organizar la autoevaluación y el empleo de los datos obtenidos para la mejora.		
Categoría 3		
Sabe cómo realizar la autoevaluación de la escuela y transmitir los resultados a la comunidad escolar, al fundador/a, a la autoridad ejecutiva local, a la Asamblea General de los organismos públicos y otras instituciones interesadas.	Ha adquirido conocimiento sobre la evaluación de la escuela y la metodología de autoevaluación. Ha iniciado las actividades de autoevaluación de la escuela, trasladado los resultados a la comunidad escolar, a la autoridad ejecutiva local, a la Asamblea General de los organismos públicos y otras instituciones interesadas.	La comunidad escolar está involucrada en la autoevaluación de la escuela. Los resultados de la autoevaluación y de la evaluación externa (si la hubiese) se utilizan para mejorar el desempeño de la escuela.
Categoría 2		
Es capaz de centrarse en los grupos de trabajo de la escuela para emplear los resultados de la autoevaluación del desempeño de la escuela y la evaluación externa (si la hubiese) para mejorar la escuela.	Ha reunido y enseñado a los grupos de la escuela cómo utilizar los resultados de la autoevaluación y la evaluación externa (si la hubiese) del desempeño de la escuela, proporcionando medios para la mejora de la escuela y para poder alcanzar los objetivos y resultados y medir el éxito.	Los miembros de la comunidad escolar emplean las actividades de autoevaluación, los resultados de la evaluación externa (si la hubiese) para planificar y mejorar el desempeño de la escuela.
Categoría 1		
Es capaz de involucrar a la comunidad escolar en la autoevaluación de la escuela y su desarrollo.	Ha organizado actividades de aprendizaje para la comunidad escolar y ha involucrado a la comunidad en la autoevaluación de la escuela y su desarrollo.	Los miembros de la comunidad escolar participan de forma activa en la autoevaluación de la escuela. La calidad de las actividades escolares cumple con las necesidades de la comunidad escolar.

Criterio 5. Desarrollo de los órganos de autogobierno y su implicación en la gestión de la escuela.		
Categoría 3		
Proporciona condiciones eficaces para el funcionamiento de los órganos de autogobierno.	Ha adquirido conocimiento sobre organización de los órganos de autogobierno. Se han creado las condiciones eficientes para la creación y puesta en marcha de los órganos de autogobierno.	Los órganos de autogobierno democráticamente establecidos funcionan de forma eficiente.
Categoría 2		
Es capaz de involucrar a los órganos de autogobierno.	Ha involucrado a los órganos de autogobierno en la gestión de la escuela.	Los representantes de los órganos de autogobierno participan en la gestión de la escuela.
Categoría 1		
Es capaz de involucrar a los órganos de autogobierno en la introducción de cambios.	Ha involucrado a los órganos de autogobierno existentes en la introducción de cambios. El/la LE ha coordinado las actividades proporcionando la información necesaria y consultando a los órganos.	Los órganos de autogobierno han iniciado los cambios y participado en su implementación.

SEGUNDA ÁREA DE GESTIÓN: Gestión del proceso educativo.

Fundamentos: Debe comprender los objetivos de la educación, las estrategias educativas efectivas, los principios de evaluación, asegurar la eficacia del proceso educativo, la correspondencia entre las infraestructuras de la escuela y los objetivos educativos, ser capaz de analizar el desempeño de la escuela, ajustar el currículo para crear y mantener un ambiente que promueva y asegure la educación efectiva, crear las condiciones para que se puedan llevar a cabo actividades educativas individuales y diferenciadas que tengan en cuenta las experiencias, intereses, habilidades y necesidades del alumnado.

Criterios y fundamentos de la evaluación de las habilidades de los directores y directoras

Competencias de la dirección escolar	Actividades	Resultados del desempeño de la escuela
Criterio 6. Gestión del contenido educativo.		
Categoría 3		
Es capaz de planificar el currículo y garantizar su implementación.	Ha adquirido conocimiento sobre cuestiones de gestión del currículo. Ha liderado el plan educativo de la escuela, los planes temáticos, los programas de formación se han creado teniendo en cuenta las estrategias de cambio curricular nacionales y regionales. Ha organizado la implementación del plan educativo y ha llevado a cabo su mantenimiento.	Ha preparado y aprobado el Plan Educativo, los programas y planes temáticos. El profesorado y el Consejo Escolar ha participado activamente en la planificación e implementación del contenido educativo (currículo).
Categoría 2		

<p>Es capaz de planificar, implementar y ajustar el currículo en colaboración con los órganos de autogobierno de la escuela.</p>	<p>Ha involucrado a los grupos de trabajo de la escuela en la planificación, implementación y ajuste del currículo. Ha analizado la implementación efectiva del currículo.</p>	<p>Se ha individualizado, diferenciado y ajustado el contenido educativo según las necesidades y aptitudes del alumnado. Se ha llegado a un acuerdo sobre los criterios relativos al progreso y logros del alumnado. La comunidad ha acogido positivamente la calidad de la educación.</p>
<p>Categoría 1</p>		
<p>Es capaz de asegurar la coherencia del plan estratégico de la escuela y el contenido educativo involucrando a los miembros de la comunidad educativa en la planificación, implementación y cambio del currículo.</p>	<p>Ha dado comienzo a la implementación de los cambios del contenido educativo involucrando a los miembros de la comunidad escolar y a los agentes sociales.</p>	<p>Una implementación eficaz y racional del plan educativo estratégico de la escuela: a través de la investigación de las estrategias y estilos de aprendizaje del alumnado se satisfacen las necesidades de estos, asegurando el desarrollo general de la personalidad y una educación de gran calidad.</p>

Criterio 7. Creación y desarrollo del ambiente educativo.		
Categoría 3		
Es capaz de liderar la creación de un ambiente educativo funcional.	Ha adquirido conocimiento sobre desarrollo y mejora del ambiente educativo. Ha liderado el suministro y el enriquecimiento con la implementación de un programa de elementos de apoyo a la enseñanza en el aula, en los laboratorios y en otros espacios de actividades educativas (extraescolares y demás).	Se ha creado un ambiente educativo que contribuye a la autoexpresión y a la educación de calidad del alumnado.
Categoría 2		
Es capaz de diseñar y desarrollar el ambiente de la escuela con la ayuda de los equipos, así como de adaptarse a las tecnologías de la información y de la comunicación y de emplear diversos métodos educativos (enseñanza/aprendizaje).	Ha creado y desarrollado el ambiente educativo junto con los grupos de trabajo y con la ayuda de herramientas de enseñanza modernas.	El ambiente educativo de la escuela se ha empleado de forma eficaz y ha permitido al alumnado cumplir con las necesidades educativas de autoexpresión, garantizadas por la educación de calidad.

Categoría 1		
Es capaz, junto con la comunidad educativa de crear y desarrollar un ambiente educativo interno, así como de posibilitar el empleo del ambiente educativo externo.	Ha desarrollado junto con la comunidad educativa el ambiente educativo interno y externo, y lo han empleado de forma eficaz.	La escuela emplea el ambiente educativo interno y externo de forma eficaz y funcional, permite el empleo de diversas formas, métodos y técnicas educativas (aprendizaje), así como de tecnologías de la información y la comunicación, y ha adquirido una experiencia educativa única.
Criterio 8. Garantizar la seguridad e igualdad de oportunidades del alumnado.		
Categoría 3		
Es capaz de garantizar medidas de seguridad y de igualdad de oportunidades para el alumnado.	Ha adquirido conocimiento sobre la seguridad e igualdad de oportunidades del alumnado. Ha garantizado la provisión de ayuda educativa para el alumnado con necesidades diversas.	La ayuda está organizada, se siguen los principios de igualdad de oportunidades y se han satisfecho las necesidades del alumnado. Se ha creado un microclima favorable para el alumnado.
Categoría 2		

<p>Es capaz de centrar a los grupos de trabajo para que creen e implementen el sistema de igualdad de oportunidades y seguridad para el alumnado.</p>	<p>Ha organizado formación en igualdad de oportunidades y seguridad para el alumnado. Ha liderado los grupos de trabajo y actividades de equipo en el desarrollo e implementación del sistema de igualdad de oportunidades y seguridad del alumnado.</p>	<p>Dirigir el sistema de igualdad de oportunidades y seguridad para el alumnado ha garantizado un buen microclima en la escuela. La ayuda se ha proporcionado en el momento oportuno y de forma eficaz.</p>
<p>Categoría 1</p>		
<p>Es capaz de garantizar la igualdad de oportunidades y la seguridad para todo el alumnado, con la ayuda de la comunidad escolar, los agentes sociales y otras instituciones.</p>	<p>Ha implementado junto con la comunidad escolar el modelo de igualdad de oportunidades y asistencia para los estudiantes.</p>	<p>Se ha manejado de forma efectiva el modelo de igualdad de oportunidades y seguridad para el alumnado, la ayuda para el alumnado se ha proporcionado en el momento oportuno y de forma eficaz, y el microclima de la escuela ha satisfecho las expectativas de la comunidad escolar.</p>
<p>Criterio 9. La información y formación para padres y madres (o tutores).</p>		
<p>Categoría 3</p>		
<p>Es capaz de asegurar la información y formación de los padres y madres o tutores.</p>	<p>Ha adquirido conocimiento en información y formación de padres y madres (tutores). Ha organizado la información y formación de padres y madres (o tutores/as).</p>	<p>Los padres y madres o tutores han recibido información y formación de forma sistemática. Las reuniones con los padres y madres se han organizado de forma regular, así como “jornadas de puertas abiertas” y otras actividades dirigidas a estos.</p>
<p>Categoría 2</p>		

<p> Junto con los organismos de autogobierno de la escuela y los grupos de trabajo, es capaz de garantizar el sistema de información e instrucción para padres y madres (y tutores).</p>	<p> Ha organizado la investigación de las necesidades de información y formación de padres, madres y tutores, inspirando y liderando la creación e implementación de un sistema de información e formación para estos con la implicación de los órganos de autogobierno.</p>	<p> El sistema asegura la calidad de la información y formación de los padres y madres (y tutores) en temas de pedagogía, psicología, educación y otros. Se han satisfecho las necesidades de padres y madres.</p>
<p>Categoría 1</p>		
<p> Es capaz de unir los esfuerzos de los miembros de la comunidad escolar para crear e implementar el modelo de información y comunicación para padres, madres y tutores.</p>	<p> Ha organizado el diseño e implementación del modelo de información y comunicación para padres y madres (o tutores) implicando a la comunidad escolar.</p>	<p> El manejo del modelo de información y comunicación satisface las necesidades de la comunidad escolar, y los padres y madres (tutores) reciben información completa sobre los logros y progresos del alumnado de forma sistemática y oportuna. Las madres o padres (tutores) y los agentes sociales toman parte activa en las actividades educativas.</p>

TERCERA ÁREA DE GESTIÓN: Gestión de recursos humanos y materiales.

Fundamentos: Debe ser capaz de crear una política de personal escolar que asegure la calidad de la educación y los principios democráticos de liderazgo, debe conocer y respetar las leyes y regulaciones de personal, ser capaz de consultar, comunicar y colaborar, y promover el desarrollo profesional de la plantilla. Necesita conocer la legislación debidamente, así como las operaciones monetarias y de gestión de fondos, y ser capaz de emplear la tecnología moderna, y desarrollar estrategias de gestión que garanticen la calidad y efectividad del desempeño de la escuela.

Criterios de evaluación y justificación de las competencias del director o directora

Competencias del director o directora	Actividades	Resultados del desempeño de la escuela
Criterio 10. Funciones reguladoras y seguridad del personal trabajador.		
Categoría 3		
Tiene la capacidad de preparar documentos reguladores para la plantilla y de guiarla.	Ha adquirido conocimiento en la gestión de personal. Ha preparado todos los documentos que regulan el trabajo de la plantilla y los sigue.	La plantilla de la escuela está al corriente de sus derechos y cumple con sus deberes. El microclima de la escuela es favorable para la plantilla.
Categoría 2		
Es capaz de involucrar a los grupos de autogobierno en la preparación de los documentos reguladores del trabajo de la plantilla.	Junto con los grupos de trabajo, equipos, y órganos de autogobierno, ha preparado, revisado y ajustado los documentos reguladores del trabajo de la plantilla que garantizan la seguridad de la misma.	Los documentos sobre el funcionamiento de la escuela, un entorno de trabajo seguro y el microclima favorable permiten a la plantilla hacer un uso efectivo de sus competencias.

Categoría 1		
Es capaz de lograr que todos los miembros de la comunidad escolar sean conscientes de sus derechos, deberes y que sean responsables.	Ha logrado que los miembros de la comunidad escolar sean conscientes de sus derechos, deberes, y que sean responsables. Los conflictos se han resuelto con éxito y se ha llevado a cabo la prevención de los mismos.	La plantilla acoge el clima psicológico de la escuela. Los miembros de la comunidad escolar son conscientes de sus derechos, deberes y los implementan, asumiendo sus responsabilidades. La escuela ha establecido medidas para la prevención de conflictos.
Criterio 11. Desarrollo profesional de la plantilla y su evaluación.		
Categoría 3		
Tiene la capacidad de evaluar el desempeño del personal y garantizar su desarrollo profesional.	Ha adquirido conocimiento en la evaluación del trabajo de la plantilla, ha organizado su desarrollo profesional y evalúa su desempeño.	Evalúa de forma sistemática el desempeño de la plantilla y organiza su desarrollo profesional.
Categoría 2		
Junto con los grupos de trabajo, es capaz de planificar el desarrollo de los recursos humanos y la evaluación y autoevaluación de su desempeño.	Ha organizado la formación para la evaluación y autoevaluación del desempeño de la plantilla, debatiendo sobre los procedimientos formativos, las políticas y las prioridades con grupos metodológicos y otros grupos.	Se ha creado en la escuela un sistema de evaluación del desempeño de la plantilla, de autoevaluación y de formación durante el desempeño del trabajo, asegurando así el desarrollo profesional de cada empleado/a, la implementación del plan estratégico de la escuela y la calidad de la educación.
Categoría 1		

<p>Es capaz de examinar las actividades de una persona o grupo, involucrando a los miembros de la comunidad escolar en el desarrollo de la escuela como entidad de aprendizaje.</p>	<p>Ha examinado las actividades individuales y grupales, ha organizado y comenzado las actividades de formación de los miembros de la comunidad, así como el desarrollo de la escuela como entidad de aprendizaje.</p>	<p>Ha creado y puesto en marcha de forma efectiva la evaluación del desempeño de la plantilla y el sistema de formación: el desempeño del personal se evalúa de forma regular, se ofrecen propuestas para la mejora de la actividad de forma constante, el feedback es regular y los datos se emplean para la mejora de la plantilla y la escuela. Se está implementando el modelo de entidad de aprendizaje creado por los miembros de la comunidad escolar.</p>
<p>Criterio 12. Administración y gestión de la propiedad y de los fondos.</p>		
<p>Categoría 3</p>		
<p>Es capaz de administrar y gestionar los recursos materiales.</p>	<p>Ha adquirido conocimiento en la administración y gestión de los fondos de propiedad. Ha organizado el inventario de bienes, la preparación y la implementación de los programas presupuestarios de la escuela.</p>	<p>La plantilla de la escuela ha participado en el inventario de bienes. Los fondos de la escuela se han empleado de forma racional y en objetivos concretos.</p>
<p>Categoría 2</p>		
<p>Es capaz de analizar la eficiencia de los recursos materiales y financieros y moviliza a los grupos de la escuela para la gestión económica y racional de los bienes.</p>	<p>Ha llevado a cabo el control de la propiedad regular y el empleo de fondos y ahorros, y ha dado cuenta del uso y distribución de los recursos financieros a la comunidad escolar, el fundador de la escuela, la autoridad municipal competente, la Asamblea General de los organismos públicos y otras instituciones estatales, todo ello con la ayuda de los grupos de trabajo.</p>	<p>Los grupos de trabajo y autoridades locales participan activamente en el proceso de distribución de fondos, supervisan el uso de la propiedad, los fondos y demás.</p>

Categoría 1		
<p>Es capaz de involucrar a la comunidad en el control de la propiedad y fondos de la escuela.</p> <p>Se dedica a la captación de fondos adicionales.</p>	<p>Ha organizado grupos con los miembros de la comunidad escolar para controlar el uso de los fondos y de la propiedad, y para atraer fuentes de financiación adicionales.</p>	<p>La comunidad participa de forma activa en discusiones sobre presupuesto, ayuda a captar fuentes de financiación adicionales, y acuerda la viabilidad y efectividad del empleo del presupuesto y de las fuentes de financiación adicional atraídas.</p>

CRITERIOS Y FUNDAMENTOS DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TRANSFERIBLES DE LOS DIRECTORES Y DIRECTORAS

Competencias transferibles	Competencias de los directores y directoras	Actividades de los directores y directoras
1. Competencia comunicativa	Es capaz de combinar sus conocimientos e ideas con otros. Es capaz de gestionar las relaciones públicas creando una imagen deseable de la escuela.	Ha participado y completado cursos/seminarios de aprendizaje organizativo. Cuida el desarrollo de los sistemas de comunicación internos y externos de la escuela.
	Es capaz de comunicarse en, al menos, una lengua extranjera.	Sabe hablar una o más lenguas extranjeras.
2. Habilidades relacionadas con la gestión de la información	Es capaz de emplear las tecnologías de la información y la comunicación en la gestión de la escuela.	Emplea las tecnologías de la información y la comunicación para mejorar el desempeño de la escuela, asegura el intercambio de información y ha adquirido conocimientos de informática.

DIMENSIONES, CRITERIOS E INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LAS DIRECCIONES ESCOLARES EN PORTUGAL

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS	INDICADORES
<p>1. COMPROMISOS DEL/DE LA LÍDER ESCOLAR</p>	<p>Dentro del plazo de 90 días desde el comienzo de su mandato, el director/directora prepara una carta de misión, validada con la firma del presidente o presidenta del Consejo Escolar. La carta de misión debe establecer los compromisos (entre 5 y 7) que el director o directora se propone alcanzar durante su mandato, de forma medible y en un espacio de tiempo concreto.</p>	<p>1. Resultados del plan de desarrollo de la escuela.</p>	<p>Cada compromiso la dirección escolar establecido en la carta de misión es un indicador</p>
	<p>Los compromisos deben estar alineados con el plan de desarrollo de la escuela y el plan anual de actividades, y deben tener en cuenta los recursos humanos, financieros y materiales.</p> <p>Cuando el ciclo de evaluación va a terminar, el director o directora entrega un informe de autoevaluación con un máximo de 6 hojas al Consejo Escolar. Dicho informe consiste en un documento que contiene una reflexión sobre la evolución desde que se hizo cargo del puesto de dirección, teniendo en cuenta los resultados en términos de efectividad, eficiencia y calidad, y en comparación con los establecidos en la carta de misión.</p>	<p>2. Resultados del plan anual de actividades.</p>	
		<p>3. Gestión de los recursos humanos, financieros y materiales.</p>	

2. HABILIDADES DE GESTIÓN	<p>La evaluación externa de los directores/as tiene en cuenta la última evaluación externa llevada a cabo por la Inspección General de Educación y Ciencia.</p> <p>El componente externo de la evaluación de la Dirección es el medio de evaluación de cada dimensión de la evaluación externa de las escuelas.</p>	Resultados	Liderazgo, Visión Estratégica, Gestión Representación externa de la escuela
		5. Provisión educativa	
		6. Liderazgo y gestión	
3. DESARROLLO PERSONAL	<p>Como mínimo, 50 horas de formación o entrenamiento para un ciclo de evaluación de 4 años.</p> <p>La cantidad total de horas de formación a las que se debe acudir no puede estar concentrada en un solo año.</p>	7. Ha asistido a formación durante el desempeño del puesto de trabajo o cuenta con un posgrado	Número de horas asistidas Logros en los cursos de formación

DIMENSIONES, CRITERIOS E INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LAS DIRECCIONES ESCOLARES EN PRAHOVA (RUMANÍA)

DIMENSIÓN 1: CURRÍCULO

FUNCIONES	INDICADORES DE DESEMPEÑO
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> -La correlación entre los objetivos establecidos en el nivel del sistema educativo nacional y del sistema regional con los objetivos específicos de la escuela. -La elaboración del proyecto del currículo escolar teniendo en cuenta la aplicación del currículo nacional y el desarrollo regional. -La elaboración del proyecto de actividades extracurriculares y competiciones escolares.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> -La obtención de los documentos curriculares oficiales, de los libros de texto escolares, recursos curriculares auxiliares (libros de ejercicios, pósteres, mapas), libros para la biblioteca de la escuela y equipamiento auxiliar.
Liderazgo operativo	<ul style="list-style-type: none"> -Puesta en práctica de los documentos curriculares aprobados (currículo nacional) y los desarrollos curriculares de nivel regional. -Estructuración del calendario escolar específico adaptado a las necesidades de la escuela. -Monitorización de la oferta educativa de la escuela, de acuerdo con los criterios de monitorización y evaluación y/o de desempeño establecidos durante el proyecto del currículo o mediante proyectos de desarrollo resultado de diferentes formas de inspección. -Supervisión de las diferentes actividades extracurriculares y competiciones escolares.

Control y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> -La evaluación de la oferta educativa y del desempeño educativo basada en los indicadores de desempeño establecidos a través del proyecto curricular o los proyectos de desarrollo resultado de diferentes formas de inspección. -La elaboración de las propuestas relacionadas con la modificación del currículo nacional y del desarrollo regional y local. -La preparación y organización de los exámenes nacionales al finalizar la escuela secundaria y el bachillerato. -La elaboración de los documentos e informes temáticos solicitados por la inspección educativa regional, el Ministerio de Educación y las autoridades locales. -La elaboración de documentos legales relacionados con el currículo nacional. -Rellenar y conservar los documentos educativos oficiales.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> -Asegurar el aspecto motivacional y la verificación del desarrollo del currículo local basándose en la experiencia de los niños y niñas y jóvenes y las características específicas de la comunidad.
Implicación/ Participación	<ul style="list-style-type: none"> -Animar, registrar e informar a las autoridades superiores sobre el desarrollo curricular local y sobre las propuestas de mejora del currículo nacional realizadas por el personal docente.
Desarrollo personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> -Asegurar el reconocimiento y el asesoramiento relacionado con el currículo para el profesorado.
Formación de grupos y desarrollo de equipos	<ul style="list-style-type: none"> -Organización de los departamentos de enseñanza y equipos de proyecto según las necesidades y planes de la escuela.
Negociación /Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> -Asegurar la coherencia entre el currículo nacional y los desarrollos locales. -Asegurar la coordinación entre las áreas, módulos y personal de la escuela. -Resolver los "conflictos prioritarios" entre las representaciones de las diferentes áreas de la escuela, velando siempre por el interés de los más pequeños.

DIMENSIÓN 2: RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES	INDICADORES DE DESEMPEÑO
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración del proyecto de desarrollo de los recursos humanos –contratación, selección, empleo, motivación y despido del personal docente y auxiliar–. -Establecimiento de los criterios de contratación, empleo y despido.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer procedimientos para llenar puestos vacantes de acuerdo con criterios nacionales, locales y especiales. -Incluir a los niños y niñas y estudiantes jóvenes en las escuelas y módulos educativos establecidas por la ley. -Organizar competiciones y todo tipo de evaluaciones y selecciones, de acuerdo con las metodologías establecidas en el nivel nacional y regional. Establecer la orientación vocacional del alumnado. -Proporcionar atención sanitaria y protección del empleo.
Liderazgo operativo	<ul style="list-style-type: none"> -Firmar contratos de trabajo entre la organización y la plantilla. -Establecer tareas para la plantilla, incluyendo el asesoramiento y la coordinación de grupos de estudiantes -Elaborar hojas de tareas para la plantilla de la escuela. -Establecer procedimientos para temas disciplinarios y reclamaciones. Elaborar procedimientos para el personal despedido y jubilado.
Control y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluaciones regulares de personal. -Elaboración de los documentos e informes temáticos solicitados por la inspección educativa regional y las autoridades locales. -Elaboración de documentos legales sobre la gestión de recursos humanos. -Rellenar y conservar documentos oficiales sobre la plantilla.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> -La designación del personal trabajador de la escuela para un puesto, de acuerdo con las normas y regulaciones. -Establecimiento del calendario y las actividades de la escuela siguiendo criterios legales y científicos. -Distribución de incentivos materiales y morales según la ley y los criterios nacionales y locales. -Estimular el desarrollo profesional del personal.

Implicación/ Participación	<ul style="list-style-type: none"> -Asegurar el apoyo institucional para la participación de la plantilla en el proceso de toma de decisiones a través de comités departamentales, juntas directivas y reuniones de plantilla. -Asegurar la eficiencia y transparencia de la comunicación interna. -Estimular la participación en la toma de decisiones. -Fomentar la innovación.
Desarrollo personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Formación continua relacionada con la evaluación del personal. -Asegurar el acceso al asesoramiento general y específico. -Participar en programas de desarrollo profesional y personal en temas de gestión educativa.
Formación de grupos y desarrollo de equipos	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la eficiencia de los comités departamentales y demás comités. -Fomentar la apertura en toda la organización. -Organizar actividades de tiempo libre para la plantilla.
Negociación /Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> -Resolución de todos los conflictos relacionados con la organización de forma transparente y eficiente.

DIMENSIÓN 3: RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

FUNCIONES	INDICADORES DE DESEMPEÑO
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar un plan presupuestario y de compras, y proporcionar a la escuela los materiales necesarios. -Identificar fuentes de financiación extrapresupuestarias. -Elaborar documentación para los edificios e inversiones de la escuela.
Organización	<p>Asignación del presupuesto a varios capítulos y artículos según la ley. Buscar financiación extraordinaria y distribuirla de acuerdo con las prioridades de la organización. Asignación de recursos fijos de acuerdo con el plan.</p>
Liderazgo operativo	<p>Poner el plan financiero en práctica. Poner en práctica el plan de compra y adquisición. Distribución de becas y subsidios estatales a los estudiantes, así como otro tipo de apoyos según la ley, empleando financiación extrapresupuestaria, según las prioridades de la escuela. Asegurar ciertos servicios de la escuela como la calefacción, la electricidad, la vigilancia del edificio.</p>
Control y evaluación	<p>Cierre del año presupuestario. Evaluación de la compra y absorción del año presupuestario. La elaboración de los documentos e informes temáticos solicitados por la inspección educativa regional, el Ministerio de Educación y las autoridades locales. Elaboración de documentos legales relacionados con la gestión financiera y control de los documentos financieros.</p>
Motivación	<p>Proporcionar acceso a la consultoría, proporcionando servicios (consultoría, logística, microproducción) a otras organizaciones como una fuente alternativa de fondos.</p>
Implicación/ Participación	<p>Garantizar la transparencia de la planificación y ejecución del presupuesto.</p>

Desarrollo personal y profesional	Garantizar el acceso a una formación y asesoría más extensas para la plantilla de administración y finanzas.
Formación de grupos y desarrollo de equipos	Construcción del equipo administrativo.
Negociación /Resolución de conflictos	Negociar las mejores condiciones financieras para la ejecución presupuestaria. Negociar los contratos de patrocinio más beneficiosos, así como los fondos extrapresupuestarios.

DIMENSIÓN 4: DESARROLLO Y RELACIONES COMUNITARIAS

FUNCIONES	INDICADORES DE DESEMPEÑO
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar las necesidades educativas de la comunidad local y los medios para satisfacerlas, de acuerdo con las leyes y regulaciones basadas en los recursos disponibles. -Planificar el desarrollo de la escuela para poder satisfacer las necesidades de la comunidad local. -Participación en la planificación anual de las inspecciones junto con el servicio de inspección educativa regional. -Informar sobre las actividades de la escuela y los programas nacionales a todas las categorías y organizaciones que puedan estar interesadas o se puedan beneficiar de la misma, así como la promoción de otros proyectos.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> -Colaborar con las autoridades locales (gobierno regional y concejo municipal y ayuntamiento), en los temas relacionados con la distribución y uso de los fondos para asegurar el funcionamiento y mantenimiento de la escuela. -Establecer colaboraciones con empresas, ONGs y otras organizaciones.
Liderazgo operativo	<ul style="list-style-type: none"> -Poner en práctica los programas de reforma nacional relacionados con los proyectos de innovación y la elaboración de los documentos de implementación. -Establecer conexiones con las autoridades locales, agentes económicos e instituciones culturales nacionales y regionales (la Iglesia). Otras instituciones interesadas, para adaptar mejor la oferta educativa de la escuela a la demanda concreta para implementar los proyectos y programas educativos de la escuela y así lograr que su importancia crezca. -Establecer relaciones con la policía, la brigada de bomberos y los guardias municipales para garantizar la seguridad del alumnado y prevenir la delincuencia juvenil.

Control y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> -Participar en la elaboración del plan anual de inspección (general, temático y específico) junto con el Servicio Regional de Inspección Educativa. -Elaboración de los criterios de monitorización y evaluación de la calidad educativa de la escuela. -Puesta en práctica de los instrumentos de monitorización y evaluación. -Elaboración de los informes sobre la actividad de asegurar la calidad de la oferta educativa y de los programas de mejora de la calidad educativa. -La elaboración de los documentos sobre la evaluación de los proyectos de innovación y reforma. -Elaboración del final del periodo.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> -Ofrecer la logística (espacio, recursos, experiencia/asesoramiento) para los programas y actividades de la comunidad.
Implicación/ Participación	<ul style="list-style-type: none"> -Consultar con los sindicatos de la escuela en los procesos de toma de decisiones y de resolución de problemas de la escuela. -Organizar reuniones periódicas con la representación de la comunidad local (miembros del equipo directivo, madres y padres, empresarios y empresarias, representantes de la Iglesia y de organizaciones culturales, etc.) en relación con el aumento del ajuste de la oferta educativa de la escuela a las especificidades de la comunidad.
Desarrollo personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> -Organizar diferentes formas de reestructuración profesional. -Organizar cursos/clases para satisfacer las necesidades de la comunidad local.
Formación de grupos y desarrollo de equipos	<ul style="list-style-type: none"> -Organizar grupos o la participación de la plantilla de la escuela en varios proyectos relacionados con el desarrollo de la comunidad y en otros proyectos, sean locales, nacionales o internacionales.
Negociación /Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> -Negociar las condiciones más beneficiosas para el apoyo de la escuela por parte de la comunidad. -La resolución rápida, transparente y eficiente de los conflictos con la comunidad/las autoridades, las autoridades locales, religiosas y las instituciones culturales, etc.

ÁREAS, CRITERIOS E INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LAS DIRECCIONES ESCOLARES EN EL PAÍS VASCO (ESPAÑA)

DIMENSIÓN 1: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS

Criterio 1	Análisis de las necesidades y expectativas de los distintos agentes de la comunidad educativa y del contexto del centro
Indicadores	Impulso y disposición de los medios para la recogida y análisis de las necesidades y expectativas de los agentes de la comunidad educativa y las características del entorno del centro.
Criterio 2	Definición y, en su caso, impulso de las líneas estratégicas mediante el proyecto de dirección y los proyectos de centro (PEC, PCC, planes y memorias anuales, ROF y otros instrumentos de organización del centro) que den respuesta a las necesidades detectadas.
Indicadores	2.1.- Definición de las líneas estratégicas y promoción de los proyectos del centro, a partir de las necesidades y expectativas de los agentes de la comunidad educativa y las características del centro. 2.2.- Aseguramiento de la elaboración del plan anual y de la memoria en coherencia con las líneas estratégicas y los proyectos del centro. Hacer que el PD se proyecte en el plan anual. 2.3.- Aporte de una visión global sobre la marcha del centro en los aspectos curriculares y organizativos, así como en la interrelación entre estos.
Criterio 3	Revisión y ajuste de la respuesta educativa, teniendo en cuenta el contexto, y búsqueda de las oportunidades de desarrollo del centro.
Indicadores	3.1.- Teniendo en cuenta las metas definidas, adopción de una respuesta realista para alcanzarlas, puesta en práctica de lo planificado, seguimiento y ajuste. 3.2.- Búsqueda de ámbitos de mejora para orientar la intervención educativa hacia el éxito escolar.

Criterio 4	Puesta en marcha de mecanismos para lograr un clima y convivencia escolares positivos
Indicadores	<p>4.1.- Elaboración y desarrollo del Plan de convivencia y puesta en marcha de la comisión/observatorio de la convivencia para lograr un clima y cultura de la convivencia basados en relaciones positivas.</p> <p>4.2.- Priorizando el carácter educativo y preventivo frente al sancionador, desarrollo de la normativa de centro y de aula, y, cuando proceda, adopción de medidas correctoras de acuerdo con la normativa vigente.</p> <p>4.3.- Abordaje constructivo de los conflictos. Desarrollo de la mediación, la conciliación y la reparación en la resolución de conflictos.</p>
Criterio 5	Dirección del centro de forma coherente con los proyectos previamente acordados de acuerdo al marco legal vigente
Indicadores	<p>5.1.- Cumplimiento de la normativa vigente y de los acuerdos adoptados en los órganos de coordinación y de gobierno. Dirección del centro de forma coherente con esos acuerdos. Aseguramiento de que todo el personal del centro los cumple.</p> <p>5.2.- Difusión sistemática de las metas de la escuela, los logros alcanzados y los retos pendientes. Comunicación y puesta en común de las buenas prácticas.</p>

DIMENSIÓN 2: GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA

Criterio 6	Fomentar el trabajo en equipo entre el profesorado.
Indicadores	6.1.- Existencia de estructuras organizativas que impulsen el trabajo en equipo. 6.2.- Eficacia en la actuación de los órganos de coordinación docente y de gobierno del centro.
Criterio 7	Liderazgo del equipo directivo, distribución de las responsabilidades en toda la organización escolar e implicación y compromiso del profesorado
Indicadores	7.1.- Liderazgo y coordinación de todas las actividades del centro. 7.2.- Impulso de la implicación y compromiso del profesorado. 7.3.- Canales de comunicación permanente de información para favorecer la participación y llegar a acuerdos en la toma de decisiones.
Criterio 8	Formación para la mejora en su trabajo y manifestación de comportamientos positivos de liderazgo. Impulso de la participación del profesorado en la formación y en la innovación.
Indicadores	8.1.- Manifestación de cualidades de liderazgo. Interés por mejorar su formación, conociendo los aspectos claves de la normativa, del funcionamiento del centro y tomando iniciativas para comprender y responder a las necesidades de los distintos sectores de la comunidad educativa e instituciones del entorno. 8.2.- Apoyo e impulso a la formación e innovación para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la gestión y organización del centro.
Criterio 9	Gestión y administración eficiente y eficaz de los recursos del centro
Indicadores	9.1.- Organización de los recursos (humanos, económico-financieros y relacionados con la información, la documentación, el uso de instalaciones y otros servicios del centro) de acuerdo a la oferta educativa y la planificación del centro para dar una mejor respuesta educativa al alumnado. 9.2.- Equilibrio entre dedicación a los aspectos previamente organizados y a la respuesta que requiere la gestión diaria.

DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO EDAGÓGICO

Criterio 10	Impulso de medidas curriculares necesarias para la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje
Indicadores	<p>10.1.- Elaboración del Proyecto Curricular de Centro (PCC) y promoción de medidas curriculares para favorecer la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la evaluación del alumnado, y con ello elevar su rendimiento.</p> <p>10.2.- Aseguramiento de la elaboración y revisión de las Programaciones Didácticas y de aula, en coherencia con el PCC y otros documentos del centro.</p> <p>10.3.- Optimización del tiempo de aprendizaje (puntualidad a la hora del comienzo de las clases, eficacia en la utilización del tiempo en el aula, metodologías eficaces, utilización de otros tiempos y espacios...).</p>
Criterio 11	Promoción de medidas para la atención a la diversidad
Indicadores	<p>11.1.- Impulso de procedimientos para garantizar la respuesta educativa más adecuada a cada alumno y alumna, tanto a quienes se encuentran en situación de dificultad como de excelencia.</p> <p>11.2.- Gestión de los apoyos y recursos según los principios de la escuela inclusiva (presencia, participación y logro, en el contexto ordinario), y aseguramiento de mayor apoyo al alumnado que más lo necesita debido a su necesidad específica de apoyo educativo.</p> <p>11.3.- Participación en programas institucionales para dar respuesta a la diversidad del alumnado.</p>
Criterio 12	Disposición de medios para que el profesorado ejerza la tutoría y la orientación del alumnado
Indicadores	<p>12.1.- Garantía del desarrollo de la función tutorial tanto individual como grupalmente.</p> <p>12.2.- Provisión de medios para la orientación del alumnado, tanto académica y profesional como personal.</p>
Criterio 13	Aseguramiento de la información a las familias sobre la educación del alumnado, y fomento de su corresponsabilidad en la misma.
Indicadores	<p>13.1.- Garantía de que la información más relevante sobre las diferentes facetas del progreso educativo del alumnado llega a sus familias.</p> <p>13.2.- Fomento de la implicación de las familias junto con la del centro en el proceso educativo del alumnado</p>
Criterio 14	Potenciación de la implicación y el compromiso del alumnado, de las familias y del personal de administración y servicio, en la organización y funcionamiento del centro
Indicadores	<p>14.1.- Impulso de la participación e implicación del alumnado en la organización y funcionamiento del aula y del centro, propiciando medidas para favorecer la convivencia positiva.</p> <p>14.2.- Fomento de la participación e implicación de las familias y el personal no docente en la estructura organizativa del centro.</p>

DIMENSIÓN 4: PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN DE AGENTES INTERNOS Y EXTERNOS

Criterio 15	Potenciación de la colaboración con otros centros, instituciones, servicios, empresas y personas del entorno
Indicadores	15.1.- Establecimiento de relaciones con otros centros para facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas educativas, y coordinar sus intervenciones educativas con los centros del itinerario de su alumnado. 15.2.- Puesta en marcha de relaciones de colaboración con otros organismos externos al centro para mejorar la intervención con el alumnado.

Criterio 16	Representación de la Administración ante la comunidad educativa y de ésta ante aquella
Indicadores	16.1.- Representación del centro ante el exterior (Administración educativa, otros centros, empresas, instituciones...) y de la Administración educativa en el centro, haciéndole llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa y las incidencias más importantes que surgen.

DIMENSIÓN 5: ESTIMULAR LA EVALUACIÓN Y EL CAMBIO EN LA DIRECCIÓN

Criterio 17	Promoción de evaluaciones internas sobre los diferentes programas del centro, su organización y funcionamiento, y colaboración con evaluaciones externas.
Indicadores	17.1.- Impulso de la evaluación interna y colaboración en la realización de las evaluaciones externas para disponer de datos y evidencias sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como sobre la organización y funcionamiento del centro. 17.2.- Incorporación del centro a proyectos globales que mejoran la gestión del mismo (SGC, EFQM y otros).

Criterio 18	Utilización de 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
Indicadores	18.1.- Utilización de los datos obtenidos en las evaluaciones internas y externas para promover la mejora de los ámbitos curricular y organizativo. 18.2.- Asegurar la influencia de la mejora de los ámbitos curricular y organizativo en la optimización de la respuesta educativa al alumnado.



Hezkuntza Ikuskaritza
Inspección Educación