

Garantías para una evaluación efectiva de la dirección

Cuando se hace una evaluación, se buscan generalmente dos objetivos: uno, el medir los resultados de una acción concreta; dos, el dar puntos de reflexión para lograr una mejora en esos aspectos. Pero muchas veces falla la medida: las pruebas o tests no son suficientemente objetivas. Otras veces, aunque la medida sea correcta, no se consigue una mejora en la conducta de la persona evaluada: porque no acepta la forma o proceso de evaluación, porque tiene problemas con las personas que le evalúan o por otras razones. Total, que el proceso de evaluación resulta inefectivo, e incluso más: puede convertirse en una actividad agresiva, donde, más que evaluación, se convierte en censura de unas personas contra otras. Son necesarias, pues, unas «garantías» que hagan de la evaluación una forma de reflexionar juntos para mejorar la trascendente función de dirigir un centro.

Carta de garantías

Antes de comenzar la «evaluación de la dirección en un centro educativo», habría que establecer una *carta de garantías* admitida por todos y que marcara algo así como el estilo de evaluación del centro. He aquí algunos puntos que podrían formar parte de este previo y cordial acuerdo.

1. *Los ítems de evaluación de la dirección deben ser «legales»: esto es, que entren dentro de la legalidad vigente. El Director no se puede convertir en un chivo expiatorio de los problemas que las personas tienen y exigirle expectativas o sueños que cada uno desearía ver realizados en alguien. A veces basta que una persona sea constituida en autoridad pa-*

ra cargar en él todas nuestras intranquilidades, filosofías, políticas y frustraciones. El Director tiene una función legal y sobre ella hay que montar la evaluación.

2. *Los ítems de evaluación deben ser «proceptados»: de lo contrario, la evaluación suele convertirse en un juicio y terminar agresivamente por ambas partes. Cuanto más tiempo y estrategia previa se gaste para que evaluadores y evaluado lleguen a un acuerdo descriptivo de qué se espera de la función directiva, tanto más fácilmente se podrá llegar después a una buena aceptación de resultados. El Director debe ser bien consciente de qué se espera de él y comprometerse previamente a alcanzar esos objetivos o a dar las razones lógicas que impidieron el alcanzarlos.*

3. *Los ítems de evaluación deben ser «operativos»: esto es, deben estar formulados describiendo claramente qué comportamientos se esperan. Cuanto mayor sea el esfuerzo en describir estos comportamientos, huyendo de palabras típicas o frases generalizadas, más fácil será la evaluación.*

4. *Debe estar muy claro el «para qué» se evalúa. A veces, se evalúa para censurar, sin más, una actuación determinada; a veces se busca una revancha; a veces, no se busca más que cubrir un expediente. Pero, a veces también, se evalúa para que el director se entere de cómo le ven los demás y cómo puede instituirse un proceso de mejora. Antes de evaluar, debería estar bastante claro qué buscamos con todo ello, qué intenciones hay y hasta qué punto todos buscamos o no lo mismo.*

5. *Los ítems deben ser «razonables». A todos nos gustaría ver un proceso de dirección perfecto: pero unos ítems ideales convierten la evaluación en un andar por las nubes.*

6. *Normalmente, la evaluación debe ser «comprensiva»: que los ítems toquen algo todos los aspectos que corresponden a dirección. La función directiva es muy compleja y se ve mejor*



su efectividad mirando al conjunto y no dejándose llevar demasiado por un problema concreto que a veces llama mucho la atención pero no puede desenfocar el conjunto.

7. *Sin embargo, los ítems deben ser «específicos» y fijarse en todos los aspectos evaluables: lo cual no está reñido con la comprensión del conjunto. «Comprensiva» quiere decir que abarca todos los aspectos y «específica» quiere decir que se fija con exactitud en cada uno de ellos. Así, por ejemplo, no sería comprensiva si sólo se fijase en la parte administrativa del director y en sus relaciones humanas, dejando en cambio la parte de organización de estudios. Y no sería específica si los ítems dedicados a cada aspecto se quedasen en formulaciones que tanto valen para un aspecto como para otro. En cada cosa hay siempre algo típico que preguntar.*

8. *Los ítems deben ser «fáciles de baremar»: deben prever un cuadro de resultados que clasificará claramente las respuestas y forma de redactar las variantes y observaciones que procedan. Esto naturalmente depende en gran parte de la forma de hacer las preguntas, facilitando la elección prefijada de respuestas o, en caso de respuestas abiertas, recogiendo luego las frases más significativas.*

9. *Según el clima y estilo de evaluación de cada centro, es necesario escoger los «instrumentos de medida» más adecuados. Así, por ejemplo, los «Cuestionarios de Respuesta Cerrada» permiten recoger con agilidad datos abundantes; los de respuesta abierta, facilitan*

una expresión más libre. Las «Escalas», en cambio, son buenas para la medición del grado de actitudes ante la actuación concreta del director. Las «Entrevistas» facilitan una profundización mayor en el análisis y una mayor personalización en las respuestas. La «Observación» obliga, por su parte, a no hablar de memoria y comprobar in situ una forma de actuar. Las Técnicas de Grupo, tales como el «Análisis de Casos» o el «Role-Playing» facilitan un intercambio grupal en directo de las opiniones que cada cual pueda tener sobre dirección. Es necesario, pues, escoger los instrumentos más útiles en cada situación.

10. La evaluación será mejor si existe en el centro un «Manual de Funciones» elaborado entre todos o, al menos, aceptado suficientemente en el que se describan bien estos aspectos: Título del cargo / Por quién es nombrado / Subordinación: de quién depende / Supraordinación: sobre quién está o a quién dirige / Funciones específicas / Delegación / Reuniones / Cursos.

11. Los ítems deben ser «plausibles»: esto es, que valgan la pena: que sean aspectos importantes, de cuya mejora va a seguirse un bien mayor para la comunidad educativa.

12. Los ítems deben ser «progresistas»: que abran un camino, marquen unos pasos («gressus» = camino) para caminar hacia delante; hablen de cosas y aspectos que tienen perspectiva y no tanto de aspectos estáticos en los que se recogen datos, pero no sirven de mucho para el porvenir del centro o de la educación en general.

13. Los ítems deben ser «funcionales». Esto es: aunque traten aspectos de la persona, que lo hagan para ver hasta qué punto puedan o no influir en el mejor desarrollo de la función. Y, por supuesto, que se evite toda intencionalidad que clasifique o hiera la sensibilidad personal.

14. Debe existir también una suficiente preceptación de los «evaluadores», ya sean expertos que vienen de

fuera o los mismos profesores que van a dar su opinión. La evaluación no sería muy admitida, aunque tenga su objetividad, si los que evalúan son un grupo que está en conflicto con Dirección. En este caso podría llamarse evaluación, pero no ofrece garantías de mejora por parte del director, al no aceptar lo que él consideraría más bien como denunciadore. Con ello no se quiere decir aquí que no sea válido, e incluso muy cierto, lo que ellos afirman; pero, para que tenga efecto de cambio en el director, requeriría seguramente un arreglo previo del conflicto.

15. Los ítems deben responder a un proceso «participativo». Cuanto mayor sea la participación de todos en el proceso evaluador, mayor garantía de aceptación podrá darse. Y es necesario recordar que el proceso abarca diversos campos: voluntad aceptada de evaluar y ser evaluado, elección de ítems, aplicación, baremación, comunicación de resultados, diálogos para mejorar luego aspectos importantes, etc.



16. Existe una variable también importante, que son los «tiempos» de evaluación, en los que se pueden aplicar los instrumentos oportunos, recoger resultados y determinar reformas. Hay que evitar el ahí-queda-eso o hacer las cosas precipitadamente. Eso desilusiona a la gente y hace que la evaluación no sea efectiva.

17. También resulta eficaz el «conocimiento previo» de qué tipo de ítems o instrumentos se van a aplicar, con el fin de que el Director que va a ser evaluado sepa de qué va todo el asunto. Esto, incluso, le puede ayudar a una mejora previa de muchas actuaciones, ya que se le indican los aspectos que van a ser tenidos en cuenta.

18. Conviene recordar las dos formas de evaluar: la evaluación «sumativa» que mira más bien a los resultados finales, la suma de todo lo hecho du-

rante un periodo de tiempo; y la evaluación «formativa», que contempla más bien el análisis crítico de las actuaciones con el fin de reflexionar e ir mejorando poco a poco la conducta directiva.

19. No puede olvidarse el que las palabras se las lleva el viento. El intentar poner «por escrito» los resultados de la evaluación obligará a todos a ser más precisos, sabiendo que técnicas como la de la entrevista podrán complementar de viva voz aspectos demasiado fríos o mecánicos tocados en cuestionarios o escalas. Pero aun así, los resultados de la entrevista deberían resumirse debidamente por escrito.

20. En la evaluación de un centro educativo, todo el mundo debería ser sujeto «activo-pasivo». Esto es: que no se dé sólo la evaluación del director si-

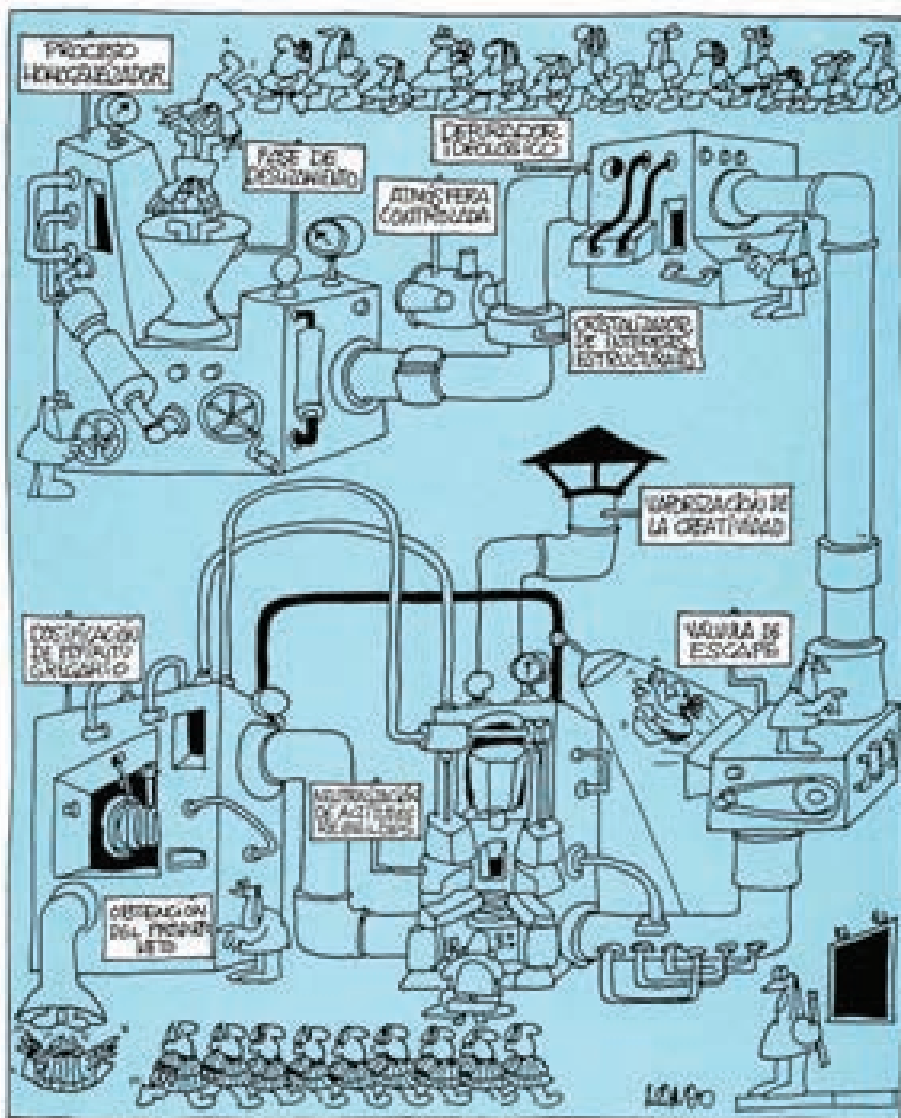
no, más bien, aquí todo el mundo va a ser evaluado. Profesores, alumnos, administrativos, asociaciones, etc. van a emitir su opinión, pero también se opondrá de ellos.

21. Habrá temas que necesitan una evaluación «profunda» y minuciosa, pero no todos. En primer lugar, el querer analizar demasiado todas las cosas, cansa, aburre y no conduce a nada. Basta seguramente el análisis «comprensivo/específico» de todos los aspectos y, quizá cada año o cada tiempo especial, un análisis profundo de alguno especialmente significativo y cuya reforma va a ser de beneficio multiplicador para muchos otros temas de dirección. Por ejemplo, este año analizamos la «comunicación» y la «resolución de conflictos» queda para el tercer trimestre. Esto descubrirá unas pautas de análisis de ítems que podrán servir para el futuro. Por otra parte, en estos temas humanos, el mejorar notablemente un aspecto fundamental lleva consigo seguramente la mejora de otros muchos, aunque no se citen expresamente.

22. Resulta mejor hablar en evaluación diciendo «para estos», suceden así estas cosas, actúa de esta forma que formular frases diciendo «esta persona es así». Analizar, pues, conductas y comportamientos y no tratar tanto de enjuiciar personas y clasificarlas dogmáticamente en tipologías categóricas. El decir a una persona «eres así», además de resultar poco riguroso científicamente no ayuda nada a cambiar. El dar constancia de «actúas de esta u otra forma» da juego para analizar los porqués, el sujeto no se siente normalmente amenazado y facilita un diálogo mejor para un posible cambio.

23. Lo que debe fomentarse son las «reuniones pre-post» evaluación y que el ciclo quede completo, con la posibilidad de que se comuniquen luego los sentimientos e ideas tanto de parte del director como de los evaluadores y de los representantes de la comunidad educativa que tienen luego responsabilidades de reforma.

24. Debe recordarse que la evaluación es un «diagnóstico», pero no una solución de las dificultades. La solución normalmente es un trabajo posterior, aunque el hecho de la evaluación pueda ayudar mucho para todo ello. Por ejemplo, si se evalúa cómo es la «Toma de Decisiones» en un centro, lo importante es ver cómo funciona y qué



grado de satisfacción tiene la gente en ese aspecto; pero luego, el hecho de aprender a tomar decisiones, es algo que vendrá después y requerirá seguramente unas estrategias y todo un nuevo proceso.

25. *La evaluación debe huir de «pre-dogmatismos» particulares. Muchas veces fracasa la evaluación porque cada uno tiene sus criterios, sus ideas de cómo debe funcionar algo; pero estas ideas no han sido puestas en común previamente, discutidas y acordadas entre todos. Luego, al llegar el momento de la evaluación, todo el mundo quiere que las cosas se hagan según su particular modo de pensar. No se puede evaluar si no se definen previamente objetivos: qué es lo que se quiere, cuándo, cómo y cuánto. De lo contrario, ni el mismo Director podrá entenderlo: «Uno quieren una cosa y otros quieren otra. Que se pongan previamente de acuerdo y luego podrán ver si lo he cumplido o no». Es una de las fugas más frecuentes: no se lucha para llegar a un acuerdo en objetivos y luego no hay quien sea capaz de una evaluación en común porque cada uno defiende lo suyo. A veces esta estrategia está provocada por el mismo Director, que sólo defiende planes particulares y no es abierto y participativo a objetivos comunes y preacordados por todos. Con ello consigue que nunca pueda ser evaluado por los que no son de su cuerda, o lo verá como una evaluación y censura de sus enemigos.*

26. *La evaluación debe ser «coherente» con las ideas básicas del centro y los planes aprobados para cada curso: Ideario y Proyecto Educativo son las claves para esa coherencia. A ningún Director se le puede pedir al final lo que está fuera de compromisos adquiridos al principio. Cuanto más claro y aceptado por todos están los principios básicos del centro y los proyectos concretos para cada tiempo, más fácil se hace la evaluación.*

27. *La evaluación exige que los evaluadores conozcan «en detalles» aquello de lo que hablan. Existe siempre gente que habla de todo, pero no está enterada de nada. No participa. No está en las reuniones. Tiene demasiado formalismo en su conducta y no está con la gente en la calle, en el bar, en las paellas, que es donde muchas veces se da gran parte de la comunicación. Después habla y evadía de memoria y no sabe de qué van las*

cosas. Por ello, el apartado de «NS/NC» no sabe/no contesta resulta imprescindible en los cuestionarios y será su salida más honrosa.

28. *Hay una palabra clave: «futuro». Se evalúa para el futuro, para el porvenir; no para dar vueltas y vueltas para machacar el pasado. Hay gente que le gusta incidir y dar vueltas a las cosas y no son capaces de programar nada para el tiempo que vendrá. Es un cierto deseo y sentido de decir que «todo está horrible» y así disculpar de algún modo su inactividad o falta de fuerzas para hacer algo nuevo. No se trata de ignorar los fallos sino, más bien, de ver qué es lo que se puede hacer para mejorar desde hoy y mañana.*



Quero

29. *Es necesario evitar los «estereotipos» y analizar con realismo y singularidad qué es lo que pasa de verdad con aquella persona, en una circunstancia concreta, prescindiendo de prejuicios. Frases como «los directores siempre tienden a», «una vez encaramados al poder», «a él bien le gusta estar ahí», «viene de y ha nacido en»... no ayudan mucho a un análisis objetivo y, en todo caso, impulsan al mismo director a cumplir el estereotipo que de él se espera y a funcionar no atendiendo a las necesidades sino respondiendo a imágenes prefabricadas.*

30. *La evaluación no debe dejarse llevar sólo ni principalmente por «co-*

ns insólitos» que a veces llaman demasiado la atención, pero no reflejan la situación ordinaria de la dirección de un centro.

31. *Cada ítem o pregunta debe examinar «rasgos independientes» y no mezclar las cosas. No se puede preguntar, por ejemplo, si el Director es «seguro y afable» o si es «juicioso y activo». También resulta inadecuado y confuso el hacer preguntas de elección múltiple para que den una respuesta sola, cuando por ejemplo todas son válidas y aplicables; por ejemplo, cuando se pregunta si el director es puntual, inteligente, comunicativo, tenaz y se pide al evaluador que escoja sólo una. En cada pregunta hay que analizar sólo un rasgo y, en todo caso, preguntar en qué grado se da ese rasgo.*

32. *Lo normal es que todas las personas triunfen en un aspecto de la vida y tengan problemas en otros. Por tanto es útil tener en cuenta la «ambivalencia» en la que casi todos hemos de vivir, incluido por supuesto el director. Por tanto, la evaluación ha de facilitar tanto el que aparezcan los éxitos como los fracasos, lo normalito como lo extraordinario.*

33. *Generalmente es más útil que los ítems vayan redactados en forma de frase «afirmativa» o, en todo caso, con interrogación: «El director está accesible para los profesores» y, luego, en la escala, aparezca hasta qué grado se da o no esta accesibilidad. También: «¿Los profesores tienen acceso fácil para hablar cuando lo necesitan con el director?» Sin embargo, cuando se hace con interrogación, parece que se indica ya el que el director debe estar accesible y, de algún modo se condiciona la respuesta.*

35. *Existe un «resumen final» que proponía un director que hizo de la evaluación continua uno de sus mejores instrumentos de progreso: a) Me reúno con el Consejo del Centro, discuto y propongo con claridad cuáles son mis cometidos, según lo que se me pide; b) Hago una planificación sobre los objetivos concretos a los que me comprometo; c) Presento, minuciosamente descrito mi plan al Consejo; d) Determinamos de acuerdo los puntos de control para ir viendo cómo van las cosas, antes de llegar al mes final; e) Se hace análisis sumativo de mis actividades; f) Se trazan nuevos planes de futuro.*

Test. «APE» (Audit of Principal Effectiveness)

Autores: JERRY W. VALENTINE y MICHAEL L. BOWMAN

Editado en 1984 y revisado en 1986, examina tres competencias básicas: «Organización», «relaciones», «educación». En cada uno de ellos analiza varios factores que especifican más concretamente el ámbito de cada campo. Tiene la ventaja de una gran claridad en la formulación y considera un amplio margen de puntuación al presentar para cada ítem una escala de 9 puntos.

Competencia 1: «Organización»

En la primera «competencia» se analiza la capacidad del Director para trabajar con personas, dentro y fuera de la escuela, con el fin de promover el positivo desarrollo y cambio de la Organización como un sistema total.

• Factor 1.1: «Organización directiva»:

El Director facilita y mantiene una «dirección» para establecer las expectativas, definir los objetivos, promover los cambios adecuados entre todos los que constituyen el grupo educativo.

• Factor 1.2: «Organización estructural»:

El Director logra establecer una «estructura» organizada entre todos los que trabajan en la escuela con la comunidad a la que sirven y otras organizaciones con las que se relacionan.

• Factor 1.3: «Organización de procesos»:

El Director utiliza «procesos» efectivos en los principales sistemas de organización, tales como Solución de Problemas, Toma de decisiones, Cambio, etc.

Competencia 2: «Relaciones»

Se entiende por la palabra Relaciones la capacidad del Director para alimentar, facilitar y promover un buen clima de relación entre todos los componentes de la Comunidad Educativa, tanto a nivel personal como en sus funciones de trabajo.

• Factor 2.1: «Relación entre Profesores»:

El Director desarrolla unas buenas relaciones con el «equipo educativo» usando una comunicación efectiva, siendo sensible a las necesidades e intereses de los demás, aportando apoyo y el debido refuerzo a las acciones del grupo.

• Factor 2.2: «Relación entre Alumnos»:

El Director desarrolla un trabajo efectivo que facilite la relación con los «alumnos» mediante una buena comunicación con ellos, apoyo y motivación oportuna en todas sus actividades.

• Factor 2.3: «Relación continuas»:

El Director facilita un tipo de relación «continuas»: esto es, que se va inter-accionando con los acontecimientos, normas y problemas diarios, acomodándose y adoptando nuevas formas según las necesidades. No es, por tanto, una relación preestablecida sino que se mezcla y tiene en cuenta lo que pasa cada día.

• Factor 2.4: «Relación afectivas»:

El Director estimula la expresión de «sentimientos», opiniones, satisfacción, problemas, humor, descons con motivo de cualquier reunión o en el proceso ordinario de la dirección.

Competencia 3: «Educación»

La palabra Educación significa aquí la capacidad que el Director tiene en el desarrollo del liderazgo educativo y, en concreto, de los programas que componen el currículum y cualquier otra actividad de carácter educacional.

• Factor 3.1: «Aprendizaje»:

El Director atiende intensamente a mejorar las cosas para que las clases sean efectivas y se produzca el aprendizaje óptimo y de calidad.

• Factor 3.2: «Currículum»:

El Director organiza, de acuerdo con los profesores, el programa conjunto de tal manera que pueda servirse a los «intereses» de los alumnos, a la «verticalidad» e «interdisciplinariedad» de las asignaturas.

Test «APE». Respuestas de profesores

El test «APE» consta de 80 ítems, que describen posibles comportamientos de los Directores. Para puntuar cada ítem dispones de 9 puntos, divididos en tres zonas, tal como se describen a continuación.

1...2...3... 4...5...6... 7...8...9...
(no objetivo) (algo objetivo) (muy objetivo)

Coloca el número elegido dentro del paréntesis que va a continuación de cada ítem

1. El Director ayuda a que la comunidad educativa describa y desarrolle sus ideas y actitudes básicas que constituyen el sistema básico de valores de la escuela.

2. El Director ayuda a lograr una identidad y llegar en todo caso a un acuerdo en el proyecto educativo y objetivos concretos del centro.

3. El Director tiene para sí mismo y para toda la comunidad educativa un alto nivel de expectativas.

4. El Director ayuda eficazmente a que la comunidad educativa tenga también para sí misma y para su trabajo un alto nivel de expectativas.

5. El Director tiene una clara visión de futuro en los objetivos de la escuela.

6. El Director anima a un proceso permanente de cambio en los programas que llevan a una mejor escuela para los alumnos.

7. El Director comunica a los profesores la dirección que necesitan los programas para un mejor desarrollo de los alumnos.

8. El Director desarrolla planes de cooperación con la comunidad del entorno, individuos y organismos que pueden colaborar con la escuela.

9. El Director utiliza recursos de fuera de la escuela para ayudar al estudio, desarrollo, perfeccionamiento o evaluación de la escuela.

10. El Director se organiza para recoger información y opiniones sobre la escuela en individuos y organismos de la comunidad del entorno.

11. El Director procura dar información sobre la escuela a individuos y organismos del entorno de la escuela.

12. El Director apoya y funciona dentro de la política educativa del distrito en que vive la escuela.

13. El Director mantiene una buena relación y trabajo común con otros directores de la zona.

14. El Director se relaciona con los organismos legales con el fin de obte-

ner el apoyo y recursos normales que suelen obtenerse para el mejor logro de las actividades educativas.

15. El Director se esfuerza por lograr una autonomía e identidad de la propia escuela.

16. El Director desarrolla y activa prácticas y metodologías que ponen en funcionamiento los decretos, teorías y principios básicos por los que tiene que regirse la escuela.

17. El Director entiende y se implica activamente con la política educativa y cultura local o nacional.

18. El Director informa a su comunidad educativa sobre nuevas ideas en educación.

19. Cuando se produce un nuevo cambio, mientras se va identificando lo que cada uno tiene que hacer, el Director se muestra más bien en plan de apoyo y participativo que directivo y autoritario.

20. Cuando se trata de evaluar un cambio, el Director se muestra más bien en plan de apoyo y participativo que directivo y autoritario.

21. El Director sabe anticiparse y prever los efectos de cada decisión.

22. El Director desarrolla en el centro un proceso justo y efectivo de evaluación de cada una de las funciones educativas.

23. El Director contrata personas nuevas que se integran en el trabajo de conjunto de la escuela y ayudan complementando al equipo existente.

24. En el proceso de toma de decisiones, el Director cuenta siempre participativamente con los profesores o con aquellas personas a quienes la decisión pueda afectarles.

25. El Director discute y clarifica los problemas con las personas, atendiendo no sólo a sus opiniones sino también a sus sentimientos.

26. El Director utiliza un proceso de cambio que es conocido y aceptado por los profesores.

27. El Director tiene paciencia y aguante para esperar mientras la solución no está todavía clara, y no precipitarse.

28. El Director acepta con buena cara el que haya tomado una decisión errónea y cambia la decisión si es posible.

29. El Director percibe, se da cuenta de las necesidades de los profesores.

30. El Director proporciona a los profesores el apoyo que necesitan.

31. El Director diagnostica correctamente las causas de un conflicto y sabe mediar y actuar en las situaciones conflictivas.

32. Los profesores se sienten bien y a gusto cuando el Director está presente.

33. El Director felicita sinceramente a los profesores, cuando surge algo que merece normalmente la atención.

34. El Director es receptivo y admite sugerencias.

35. El Director suele estar disponible cuando se necesita.

36. El Director es una persona que escucha.

37. Los profesores se sienten libres para compartir sus ideas y sus inquietudes con el Director.

38. Cuando los Profesores discuten en grupo un asunto con el Director, se dan cuenta que el Director entiende y valora lo que ellos realmente dicen y sienten sobre ese problema.

39. Cuando un profesor habla con el Director tiene la sensación de que el Director está sinceramente interesado por lo que le dice.

40. A través del trabajo y actuaciones diarias del Director con el equipo educativo, con los padres, con el entorno, va creciendo entre todos un sentimiento de confianza en la escuela.

41. El Director encuentra tiempo para relacionarse con los alumnos.

42. Los alumnos se sienten libres para iniciar una comunicación con el Director.

43. Los alumnos ven al Director como un líder o símbolo del espíritu de la escuela.

44. El Director promueve el liderazgo e iniciativa de los alumnos.

45. El Director ayuda a desarrollar la responsabilidad de los alumnos.

46. El Director está muy visible y se tiene presente en el sector alumnos.

47. El Director refuerza y apoya a los alumnos.

48. Al Director le gusta trabajar con los alumnos.

49. El Director mantiene informados a los profesores de los diversos aspectos de los programas de la escuela que tienen relación con ellos.

50. Cuando el Director proporciona a los profesores información sobre las actividades de la escuela, la información es clara y se entiende fácilmente.

51. Cuando los profesores son informados sobre decisiones administrati-

vas, cada uno queda bien enterado de qué se espera de él en esa decisión. □

52. El Director tiene capacidad para organizar actividades, tareas y personas. □

53. El Director desarrolla normas y procedimientos adecuados. □

54. El Director usa procedimientos sistemáticos para la valoración del equipo educativo, por ejemplo en lo que respecta a nuevas admisiones de profesorado, tiempos de prueba, promoción, etc. □

55. El Director establece el tono general de la disciplina del centro. □

56. El Director establece el proceso por el cual los alumnos se hacen conscientes de las normas y estilo del centro. □

57. El Director informa a los profesores sobre las razones de la práctica administrativa que se sigue en el centro. □

58. El Director trabaja en equipo para dirigir el colegio. □

59. El Director estimula a los diversos componentes de cada grupo en la escuela a que sean sensibles y abiertos a las necesidades y valores de otros grupos o personas de la comunidad educativa. □

60. El Director ayuda a los profesores a que expongan o clarifiquen sus ideas, discutiéndolas abiertamente con ellos. □

61. En las reuniones, el Director logra que participen personas que normalmente se inhiben. □

62. El Director comparte sus opiniones y sentimientos personales con los profesores acerca de los problemas y asuntos del colegio. □

63. El humor usado por el Director ayuda a mejorar el ambiente escolar, creando un clima agradable entre todos. □

64. Las ideas personales compartidas por el Director acerca de la escuela ayuda a los profesores a desarrollar un sentido de orgullo y lealtad como miembros de ese centro. □

65. El Director conoce perfectamente cuáles son los objetivos generales de cada área curricular. □

66. El Director conoce perfectamente las diversas estrategias y metodologías que los profesores pueden usar adecuadamente en sus clases. □

67. El Director conoce perfectamente la técnica de observación que puede proporcionarle una base para una valoración precisa del proceso de enseñanza en clase. □

68. El Director participa activa y regularmente en la observación y valoración del proceso de instrucción, incluyendo la metodología del profesor y la forma de aprendizaje del alumno. □

69. El Director dispone de técnicas efectivas para ayudar a profesores inefectivos. □

70. El Director está al día en las investigaciones sobre el proceso de aprendizaje. □

71. Al criticar alguna acción o práctica, el Director sugiere formas de mejorar esa actividad. □

72. Al Director se le ve entregado en mejorar lo más posible el proceso enseñanza/aprendizaje. □

73. El Director promueve el desarrollo de las metas y objetivos educativos que reflejan las necesidades y tendencias de la sociedad. □

74. El Director promueve el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los individuos y de los grupos, buscando luego los sistemas apropiados para remediar tales necesidades. □

75. El Director organiza para toda la escuela programas curriculares con objetivos claros y la orientación precisa para que los alumnos puedan conseguirlos y tener éxito, según las capacidades y estilos de aprendizaje de cada uno. □

76. El Director participa activamente en programas de apoyo y recuperación de alumnos. □

77. El Director usa datos válidos y generalmente admitidos, tales como resultados de tests y otras pruebas objetivas, para hacer cambios en el equipo educativo y en el curriculum de la escuela. □

78. El Director tiene un proceso sistemático para la revisión y cambio de programas. □

79. El Director estimula la articulación vertical de los programas de un nivel a otro y fomenta la interdisciplinariedad de las asignaturas. □

80. Usando la valoración que te permite la escala, en qué punto situarías la actuación de tu director, así en conjunto. □

ACTIVIDADES

1. *Relee, si este es tu plan o estilo de evaluación en el Centro, y preséntales este tipo de «Test APE». Que lo completen siguiendo la puntuación indicada en la escala.*

2. *Que repasen después las «3 Competencias» que se indican al principio, «Organización», «Relaciones», «Educación» y averigüen qué ítem corresponden a cada uno de los tres, escribiendo los números de cada ítem a continuación de cada uno de las 3 Competencias y sus Factores.*

COMPETENCIA 1. «ORGANIZACIÓN»

Factor 1.1. «Organización directiva» N.º

Factor 1.2. «Organización estructural» N.º

Factor 1.3. «Organización de procesos» N.º

COMPETENCIA 2. «RELACIONES»

Factor 2.1. «Relación entre Profesores» N.º

Factor 2.2. «Relación entre Alumnos» N.º

Factor 2.3. «Relación interactivas» N.º

COMPETENCIA 3. «EDUCACIÓN»

Factor 3.1. «Aprendizaje» N.º

Factor 3.2. «Currículum» N.º

3. *Que entreguen el resultado del Test. ¿A quién? Eso depende de cómo deseen organizar el sistema de evaluación. Podrían entregarse anónimamente en conjunto para lograr después la media de todos o analizar cada test, uno por uno. O entregar de uno en uno, anónimamente también, ya que el conocer los resultados individuales puede dar en muchos casos diferentes perspectivas de evaluación que nunca se ven tan claras en los resultados de conjunto.*

4. *El que después haya o no reunión de grupo y cada cual pueda comentar o dar su opinión sobre alguno de los ítems, dependerá en todo caso del clima de relación y del estilo de evaluación que luego se siga también cuando se trata de evaluar al profesor u otras funciones en el centro.*