

MARCO NORMATIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA ESCOLAR EN ESPAÑA

Escrito por F. Javier Murillo, Rocío García y Pilar Ortega

F. Javier Murillo, Rocío García y Pilar Ortega

En colaboración con Reyes Hernández Castilla, Isabel C. Ángel Uribe, M^a Lourdes García López, Cynthia Martínez Garrido, Raquel Medina Flores y Concepción Robles Montes, del Grupo de Investigación y Evaluación sobre Calidad y Equidad Educativas - Universidad Autónoma de Madrid.

Resumen

La Ley Orgánica de Educación establece la obligatoriedad de realizar una evaluación de los directores y directoras de centros educativos públicos al final de su mandato cuyos resultados tendrán, al menos, consecuencias de carácter económico. Esta Ley determina, igualmente, que son las Administraciones educativas las encargadas de desarrollar tal evaluación; y así lo han hecho, de tal forma que en la actualidad se cuenta con tantas propuestas como Comunidades.

En este artículo se analiza y compara el marco normativo que regula la evaluación final del desempeño de los directores y directoras en las 17 Comunidades Autónomas españolas.

Los resultados obtenidos muestran que, a pesar de su origen y finalidad comunes, existe una importante disparidad en los mecanismos, procedimientos y criterios establecidos en cada Administración. También del análisis se derivan algunas sugerencias que deberían tenerse en cuenta para mejorar dicha evaluación.

Abstract

BODY OF REGULATIONS OF THE PRACTICE OF SCHOOL MANAGEMENT IN SPAIN

The Education Act of 2006 (LOE) orders the compulsory assessment of headmasters of public schools at the end of their management period. The result of this evaluation will have, at least, economical consequences. This Act also states that the regional education authorities will be in charge of the development of such assessments.

So has been done, and, as a result, nowadays there are as many evaluation programmes as autonomous communities.

This article researches and compares the legal regulations in force that rule these evaluations in every autonomous community and finally shows that, in spite of its common origin and purpose, the systems, methods and evaluation processes which are used by the regional authorities differ greatly from each others.

This analysis also draws some conclusions that could be taken into account to improve the evaluation process of headmasters.

Introducción

La experiencia y la investigación han defendido con cansina persistencia que uno de los factores clave para conseguir una educación de calidad es contar con directores y directoras de

calidad. Desde esa lógica, una de las prioridades de las administraciones educativas ha de ser tomar las decisiones más adecuadas que faciliten, potencien y apoyen el buen desempeño de la función. Sin pretender asumir roles que nos son ajenos, sí que parece que algunos elementos que deben estar sobre la mesa son los siguientes: en primer lugar, es necesario hacer que la función directiva sea un trabajo atractivo, estimulante y motivador para los docentes, de tal forma que los y las más capaces opten por asumir esas responsabilidades, y los que ya lo están haciendo que continúen con ello; en segundo lugar, hay que seguir trabajando por optimizar el sistema de selección, de tal forma que entren los más adecuados y, también, potenciar una formación inicial y permanente de calidad. Por último, y posiblemente más complicado e importante, es necesario favorecer el buen desempeño de los directivos en ejercicio. Ello implica apoyarles, potenciarles, facilitar que se dediquen a lo importante, reconocer y valorar su trabajo...

La evaluación del desempeño de la función directiva es una útil herramienta que puede contribuir a la mejora... o puede impedir su correcto desarrollo. Puede ayudar a los directivos aportando referentes de actuación, contribuir a fomentar su motivación y que se reconozca su buen hacer, ser y estar; aunque también es posible que sea un ingrediente más para su desmotivación. Así, es posible formular una adaptación de la conocida máxima: "dime qué te evalúan y te diré qué haces".

La evaluación del desempeño de la función directiva está recogida en la normativa estatal desde la LOPEG[1] de 1995, y reforzada en 2006 a través de la Ley Orgánica de Educación (LOE)[2]. Efectivamente, en su artículo 139.3 establece que *"Los directores serán evaluados al final de su mandato"*. Y regula también las repercusiones de dicha evaluación: *"Los que obtuvieren evaluación positiva, obtendrán un reconocimiento personal y profesional en los términos que establezcan las Administraciones educativas"*. De esta forma, determina, en primer lugar, la obligatoriedad de una evaluación final de carácter sumativo de los directores y directoras y, en segundo término, deja el desarrollo de la misma a las Comunidades Autónomas. El reconocimiento al que se hace referencia en la Ley es, por un lado, la consolidación de una parte del complemento específico (reconocimiento personal) y, por otra, el acceso a la inspección (reconocimiento profesional).

En estos casi cuatro años transcurridos desde la aprobación de la LOE, se ha ido desarrollando un marco normativo diferente para cada Comunidad. De esta forma, en la actualidad se cuenta con 17 procedimientos distintos con marcadas diferencias de uno a otro.

En este artículo se hace un análisis comparado de la normativa desarrollada en cada Comunidad que regula la evaluación de los directores y directoras al final de su mandato. Así, partiendo de la descripción de la legislación estatal, se aborda el estudio de las características de la normativa, los objetivos y las características de la evaluación, los evaluadores, el proceso, los elementos y los criterios de evaluación de cada Comunidad. Las habituales palabras conclusivas cierran la aportación.

1. Los fundamentos: la legislación estatal

La primera vez que se reguló la evaluación de directores y directoras en España fue en 1995, en la LOPEG; concretamente en el artículo 34, "Evaluación de la función directiva y de la inspección", se señalaba:

"Las Administraciones educativas establecerán un plan de evaluación de la función directiva, que valorará la actuación de los órganos unipersonales de gobierno de los centros sostenidos con fondos públicos. Asimismo, establecerán un plan de evaluación de la inspección educativa, para valorar el cumplimiento de las funciones que en esta Ley se le asignan".

A partir de la misma, pocos días después se aprobó el Real Decreto 2194/1995[3], en el que se establecen los criterios de evaluación para estos directores:

1. *Dinamización de los órganos de gobierno y de coordinación docente del centro, y el impulso de la participación en éstos de los diversos colectivos de la comunidad educativa.*
2. *Gestión de los recursos humanos y materiales para proporcionar una oferta educativa amplia y ajustada a las demandas sociales.*
3. *Organización de actividades extraescolares que favorezcan la apertura del centro, conectando éste con su entorno.*
4. *Disponibilidad para atender al alumnado y a sus familias, ofreciendo información y respondiendo a sus demandas.*
5. *Impulso y puesta en marcha de programas e iniciativas de innovación y formación que mejoren el funcionamiento del centro.*

Además de esto, para la evaluación final de los directores y para la consolidación del complemento, estos criterios han y están sirviendo a objetivos diferentes, tales como: la acreditación de docentes para poderse presentar al cargo de director y para la evaluación de directores para licencias por estudio.

Otro hito en el devenir histórico de esta evaluación es la derogada LOCE [4]. Allí, en su artículo 94.3, recogió el derecho de los directores de los centros públicos, que hubiesen ejercido su cargo con valoración positiva durante el tiempo en activo, al complemento retributivo correspondiente en la proporción, condiciones y requisitos que determinarán las Administraciones educativas, tomaban en cuenta, a estos efectos, el número de años de ejercicio del cargo de director o directora. Igualmente, esta Ley determinaba que el nombramiento de los directores podía renovarse por periodos de igual duración, previa *evaluación positiva* del trabajo desarrollado al final de los mismos. Así, otorgaba a los directores que concluyeran su mandato con evaluación positiva la *categoría* de director, con efectos en el ámbito de todas las administraciones educativas.

Como se ha señalado, la LOE en su artículo 146, "Evaluación de la función directiva", establece las líneas generales para el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño para esta función:

"Con el fin de mejorar el funcionamiento de los centros educativos, las Administraciones educativas, en el ámbito de sus competencias, podrán elaborar planes para la valoración de la función directiva".

Además, el artículo 139 establece una de las finalidades de esa evaluación:

"1. El ejercicio de cargos directivos, y en especial del cargo de director, será retribuido de forma diferenciada, en consideración a la responsabilidad y dedicación exigidas, de acuerdo con las cuantías que para los complementos establecidos al efecto fijen las Administraciones educativas. []

2. Asimismo, el ejercicio de cargos directivos, y, en todo caso, del cargo de director será especialmente valorado a los efectos de la provisión de puestos de trabajo en la función pública docente. []

3. Los directores serán evaluados al final de su mandato. Los que obtuvieren evaluación positiva, obtendrán un reconocimiento personal y profesional en los términos que establezcan las Administraciones educativas. []

4. Los directores de los centros públicos que hayan ejercido su cargo con valoración positiva durante el período de tiempo que cada Administración educativa determine, mantendrán, mientras permanezcan en situación de activo, la percepción de una parte del complemento retributivo correspondiente en la proporción, condiciones y requisitos que determinen las Administraciones educativas".

Por otra parte, existe un sistema de beneficios que pretenden hacer atractivo el ejercicio de la función directiva y su posterior evaluación. La LOE se refiere a tres tipos distintos de estímulos. En primer lugar, una retribución económica adecuada a las responsabilidades que lleva consigo el ejercicio de la dirección. En segundo lugar, se hace referencia a la posibilidad de valorar el ejercicio de cargos directivos, y especialmente el de director, "a los efectos de la provisión de puestos de trabajo en la función pública docente". El tercero es el mantenimiento de una parte del complemento retributivo correspondiente a la dirección mientras permanezcan en situación de activo, y siempre que hayan obtenido una valoración positiva.

Es posible concluir, por tanto, que el modelo de evaluación de directores introducido por la LOPEG en el sistema educativo ha continuado vigente, con las salvedades ya expuestas, en el marco de la LOE.

2. Características del marco normativo autonómico

A partir de la LOE, y en virtud del ejercicio de sus competencias, todas las Comunidades Autónomas han establecido sus propios procedimientos para la evaluación de la dirección. El marco normativo estatal es lo suficientemente amplio y ambiguo como para que las Comunidades hayan dictado normas reguladoras que, si bien confluyen en cuanto a la necesidad de su regulación, difieren en otros aspectos referentes a "qué se evalúa, quién evalúa, cómo se evalúa y para qué se evalúa".

También hay grandes diferencias en cuanto al rango, al propio marco normativo utilizado para desarrollar este ámbito. Así es posible estudiar las normativas autonómicas atendiendo a los siguientes criterios: fecha de publicación, rango de ley, si es específica sobre esta temática o está dentro de otra más general.

La práctica totalidad de Comunidades han regulado la evaluación final de los directores y directoras a partir de 2006, cuando la LOE es aprobada. La Rioja, sin embargo, mantiene normativas aprobadas en el 2000 y 2001[5], Galicia un Decreto de 2002[6], normativas todas ellas basadas en la LOPEG; y Madrid un Decreto de 2004[7].

Las fechas concretas de aprobación de la normativa reguladora son las siguientes:

- 2007 en Andalucía, Castilla-La Mancha, Castilla y León, y Galicia.
- 2008 en Aragón, Cantabria, Navarra y Comunitat Valenciana.
- 2009 en Asturias, Illes Balears, Canarias, Cataluña, Extremadura, Murcia y País Vasco.

Existen diferencias en el rango de la norma en el que se ha publicado el desarrollo del procesamiento de la evaluación final de directores. Así, es posible encontrarse las siguientes situaciones:

1. Ley, es el caso de Cataluña. La reciente Ley de Educación[8], en su artículo 145, establece las características básicas de la evaluación de directores así como las repercusiones de la misma.
2. Decreto, en Aragón, Canarias, Cantabria, Castilla-La Mancha, Galicia, Madrid y País Vasco.
3. Orden, en Andalucía, Extremadura y La Rioja.
4. Resolución, en Asturias, Illes Balears, Castilla y León, Murcia, Navarra y la Comunitat Valenciana.

Otro criterio de clasificación de la normativa es observar el grado de detalle del proceso de evaluación. Así, es posible encontrar leyes que sólo lo abordan de una forma general, sin entrar en detalles, mientras que en otras se detallan aspectos concretos:

a) **General:** en estos casos, suele estar en normativa que recoge la selección, nombramiento y cese del director o directora y de los otros órganos unipersonales de gobierno de los centros docentes no universitarios. Es el caso de Aragón, Canarias, Cantabria, Cataluña, Castilla-La Mancha, Extremadura y País Vasco.

b) **Específica:** por la que se regula la evaluación y/o la renovación y se determinan los criterios de evaluación del ejercicio del cargo de director de centros públicos. Las Comunidades que regulan la evaluación de los directores con normas de estas características son: Andalucía, Asturias, Illes Balears, Castilla y León, Galicia, Madrid, Murcia, Navarra, La Rioja y la Comunitat Valenciana.

Cuadro 1. Características generales de la normativa reguladora de la evaluación de directores y directoras en cada Comunidad

	Año de publicación	Rango de la Ley	Ley específica o general	Anexos
Andalucía	2007	Orden	Específica	Sí
Aragón	2008	Decreto	General	
Asturias	2009	Resolución	Específica	Sí
Cantabria	2008	Decreto	General	Sí
Cataluña	2009	Ley	General	
Castila-La Mancha	2007	Decreto	General	
Castilla y León	2007	Resolución	Específica	Sí
Extremadura	2009	Orden	General	
Galicia	2007	Decreto	Específica	
Illes Balears	2009	Resolución	Específica	Sí
Canarias	2009	Decreto	General	
Madrid	2009	Resolución	Específica	
Murcia	2009	Resolución	Específica	Sí
Navarra	2008	Resolución	Específica	
La Rioja	2000	Resolución	Específica	
Comunitat Valenciana	2008	Resolución	Específica	Sí
País Vasco	2009	Decreto	General	

3. Objetivos y repercusiones de la evaluación

Con carácter general, se puede afirmar que la evaluación del desempeño de la función directiva tiene como objetivos finales: reconocer la buena labor de los directivos, mejorar su trabajo y aportar datos para la toma de decisiones administrativas, concretamente la asignación de complementos salariales, o al mantenimiento o acceso a un puesto de trabajo diferente. Y como repercusiones: por una parte, la renovación de los cargos de directores y, por otra, la consolidación del complemento específico singular que realicen los directores que finalizan su mandato en el curso y no vayan a continuar en el cargo. A ellas hay que añadir otras como son: el acceso a la función inspectora o como méritos para cargos superiores.

Así, las Comunidades de Andalucía, Illes Balears, Cantabria, Extremadura, Navarra, Comunitat Valenciana y País Vasco han establecido la necesidad de una evaluación positiva para renovar el cargo de director. En Cantabria, por ejemplo, se establece que *"La evaluación positiva será una condición indispensable para la renovación del cargo de los directores que deseen continuar en el ejercicio del mismo, así como para la obtención del reconocimiento personal y profesional"*[9]. En Castilla y León, dice la normativa: *"la renovación del nombramiento de director será por un período de 4 años y podrá ser objeto solamente de una nueva renovación previa evaluación positiva del trabajo desarrollado al final del mismo"* [10].

En algunas Comunidades la formulación se hace en negativo, así en la normativa de Extremadura se afirma: "Los directores que no presenten solicitud de renovación, así como quienes no obtengan una evaluación positiva, dejarán vacante, a la finalización de su mandato, la dirección de su centro a los efectos de su provisión en el correspondiente proceso de selección"[11]; en la Rioja se dice que: "Los directores evaluados negativamente no podrán presentar su solicitud, para participar en el concurso de méritos para cubrir vacante de director de cualquier centro, durante un periodo de cuatro años"[12]. Y en Murcia "los directores evaluados negativamente no podrán renovar su nombramiento ni presentar solicitud para participar en concursos de méritos para ser director de centros públicos durante un período de cuatro años".

En Canarias los efectos de la evaluación son dobles: "art.29.- Efectos de la evaluación. 1. La valoración positiva del desempeño de la dirección en cada período de gestión será requisito para la prórroga del mandato hasta el límite establecido reglamentariamente y constituirá, asimismo, condición necesaria para la consolidación de la parte del complemento retributivo, al que se alude en el artículo 24 del presente Decreto. 2. La valoración negativa del desempeño de la dirección será causa de exclusión en las convocatorias de selección de directores y directoras de centros docentes públicos, por el período que establezca la Consejería competente en materia de educación"[13]. Lo mismo ocurre en la Rioja donde los directores que hayan obtenido una evaluación positiva de su mandato lo renovarán automáticamente y los que la hayan obtenido negativa no podrán renovarlo y cesarán en su cargo.

Junto a estas repercusiones, algunas Comunidades como Asturias, Canarias, Cantabria, Cataluña, Castilla-La Mancha, Madrid y País Vasco establecen que la valoración tendrá como objetivo el reconocimiento personal y profesional. Así, en Cataluña, "la evaluación positiva del ejercicio de la función directiva constituye un mérito en la adquisición de la categoría superior de sénior, en la promoción interna, en el ingreso al Cuerpo de Catedráticos de Educación de la Generalidad de Cataluña y en la resolución de concursos de provisión de puestos de trabajo"[14].

Por último, resulta especialmente interesante cómo en algunas comunidades también se explicitan objetivos de carácter formativo. Es decir, establecen que la evaluación está dirigida a la mejora de la práctica de la dirección. Así se establece en Andalucía y en Castilla-La Mancha.

4. Características de la Evaluación

Dada la finalidad última de estas evaluaciones -la toma de decisiones administrativas- todas ellas comparten unas características comunes. Efectivamente, en primer lugar son evaluaciones externas aunque, como luego se verá, en algunos casos se solicitan informes de autoevaluación al propio director o directora implicados. También son evaluaciones finales, de carácter sumativo y, por lo tanto, con una repercusión indirecta para la mejora del desempeño de los directivos. Incidirá en la medida que los directivos saben que van a ser evaluados y que los criterios son públicos, pero no porque sus resultados les ayuden a mejorar. También es procesual en el sentido de que los elementos a evaluar no son los resultados, sino el proceso de dirección.

Sin embargo, más allá de esas analogías, es posible encontrar algunas diferencias en la descripción que la normativa hace de ellas. Así, algunas de las características diferenciadoras son las siguientes:

1. **Participativa**, en Andalucía, Castilla-La Mancha y en la Rioja pues demanda la implicación de las personas vinculadas a la dirección en un proceso de intercambio de información y transparencia. En el País Vasco se explicita que en la evaluación se tendrá en cuenta la opinión de los órganos colegiados de gobierno del centro, en los términos que establezca la legislación vigente.
2. **Continua y formativa**, en Canarias. Allí define la evaluación como continua y formativa y que tomará en cuenta los principios de eficacia, eficiencia con el fin de atender a las necesidades institucionales y profesionales de los directores. Esta evaluación se

centrará en las funciones directivas atendiendo tanto a la dimensión de proceso como de resultados contextualizados en el centro en el que ejercen dicha función. Para ello, la Consejería hace públicos unos indicadores y los procedimientos de evaluación con el fin de determinar un reconocimiento personal, profesional y de apoyo a la función directiva. En Murcia, la evaluación de los directores se realizará de forma continua durante el periodo de nombramiento por la Inspección de Educación de acuerdo con la metodología, instrumentos e indicadores establecidos en la normativa^[15], evaluándose de forma prioritaria, entre otros aspectos, la consecución de los objetivos marcados en el proyecto de dirección al finalizar cada mandato y la eficacia en la gestión.

3. **Negativa.** En Aragón, la evaluación será positiva si no existen informes negativos.

5. Evaluadores

Si se atiende a los agentes responsables de llevar a cabo la obtención de datos y la decisión valorativa, es posible distinguir dos modelos claramente diferenciados: que sea una *Comisión de Evaluación* constituida *ad hoc*, o que se encargue el respectivo *Servicio de Inspección Educativa*.

Las comunidades de Asturias, Aragón, Castilla-La Mancha, Galicia, Canarias, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra y País Vasco han establecido en su normativa que el responsable último de la evaluación del desempeño de la función directiva es una Comisión creada para tal ocasión por la Consejería competente en materia educativa.

La composición de esa Comisión, sin embargo, varía de forma importante entre Comunidades. Así, la misma puede ser muy amplia como en el caso de Andalucía, que está compuesta por los siguientes miembros: "a) La persona titular de la Delegación Provincial o aquélla en quien delegue, que ostentará la presidencia. b) La persona titular de la Jefatura del Servicio de Inspección. c) La persona titular de la Jefatura del Servicio de Ordenación. d) La persona titular de la Jefatura del Servicio de Gestión de Recursos Humanos. e) Un Inspector o Inspectora del Área Estructural de Evaluación. f) Dos directores o directoras de centros docentes públicos, designados por la persona titular de la Delegación Provincial de Educación, que no participen en el proceso de evaluación. g) Un funcionario o funcionaria de la Delegación Provincial con rango de jefe de sección, que actuará como Secretario o Secretaria, con voz y sin voto"^[16].

Y en la Comunitat Valenciana, donde "en cada Dirección Territorial se constituye una Comisión de Valoración, cuyos miembros serán nombrados por el Director Territorial correspondiente y que está compuesta por el jefe del Servicio Territorial de Inspección, o funcionario en quien delegue, que la presidirá, así como por el jefe de Personal de la correspondiente Dirección Territorial y por un funcionario de la misma, que actuará de secretario. Como vocales estarán un inspector perteneciente al Servicio de Inspección de la Dirección Territorial de Educación correspondiente, a propuesta del director territorial. Un inspector a propuesta del jefe del Servicio Central de la Inspección Educativa. Un funcionario de carrera docente a propuesta del director general de Ordenación y Centros Docentes. Un funcionario de carrera docente a propuesta de la Directora General de Evaluación, Innovación. Un funcionario de carrera docente a propuesta del Director General de Personal. Un funcionario de la Dirección Territorial, que actuará de secretario de la Comisión, con voz, pero sin voto"^[17].

Se designa como responsable y coordinador del proceso en Andalucía y en Castilla y León a la persona titular de la Delegación Provincial o aquélla en quien delegue, que ostentará la presidencia; o a un inspector -preferentemente al inspector responsable de la supervisión del centro- en el País Vasco, y en el caso de Navarra, además, se designará como responsable y coordinador del proceso al inspector/a con experiencia, preparación y formación más adecuada.

En Andalucía corresponde a la Comisión de Evaluación del ejercicio de la Dirección efectuar la evaluación técnica, conforme a los criterios establecidos en la Orden correspondiente, teniendo en cuenta la documentación aportada por el Consejo Escolar, por el inspector o inspectora de

referencia, y la Memoria final del mandato de dirección. En Canarias y Asturias se tendrán en cuenta los informes que en cada caso aporte la Inspección Educativa, oído el Consejo escolar del centro correspondiente, y los titulares de los centros directivos de la Consejería competente en materia educativa, cuando proceda.

En la Comunitat Valenciana para la constitución y funcionamiento de la Comisión de Valoración será imprescindible que estén presentes la mitad más uno de sus miembros. Y en Castilla y León[18] se especifica que la Comisión tendrá su sede oficial en las dependencias de la correspondiente Dirección Provincial de Educación. En la Comunidad Canaria la novedad es la incorporación de los padres de alumnos a la comisión de evaluación. La normativa dice: "e) *Dos representantes de las Asociaciones de padres y madres de alumnos y alumnas, a determinar por cada una de las Direcciones Territoriales de Educación*"[19]. Y, por último, la normativa de Galicia recoge la paridad por sexos en la composición de la comisión: "e) *En todo caso se tenderá a una composición equilibrada de mujeres y hombres en la comisión, siendo mujeres por lo menos el 50 por 100 de sus miembros*"[20].

El segundo modelo de evaluación de la dirección es competencia de la **Inspección de Educación**, y es seguido por Aragón, Cantabria, Castilla-La Mancha, Illes Balears, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra y País Vasco.

En general, en Navarra y País Vasco la normativa afirma que se designará como responsable y coordinador del proceso a un inspector/a con experiencia, preparación y la formación más adecuada. Esta designación recaerá, preferentemente, en el inspector/a responsable de la supervisión del centro. En Cantabria "*el inspector responsable de la evaluación recabará información de los restantes miembros del equipo directivo, así como de los representantes de los profesores, claustro de profesores, padres y, en su caso, alumnos en el Consejo Escolar. El Director General de Coordinación y Política Educativa, a la vista del informe del inspector, dictará la correspondiente resolución*"[21].

En la Comunidad de Madrid se especifica que "*será el Servicio de Inspección de Educación del Área Territorial a que pertenezca el centro escolar donde desempeñe el interesado la labor de dirección el encargado de su evaluación*". Pero además se establece que: "*En cada Delegación Provincial de la Consejería de Educación existirá una Comisión de Evaluación de la función directiva que estará compuesta por los siguientes miembros: a) La persona titular de la Delegación Provincial o aquélla en quien delegue, que ostentará la presidencia. b) La persona titular de la Jefatura del Servicio de Inspección. c) La persona titular de la Jefatura del Servicio de Ordenación. d) La persona titular de la Jefatura del Servicio de Gestión de Recursos Humanos. e) Un Inspector o Inspectora del Área Estructural de Evaluación. f) Dos directores o directoras de centros docentes públicos, designados por la persona titular de la Delegación Provincial de Educación, que no participen en el proceso de evaluación. g) Un funcionario o funcionaria de la Delegación Provincial con rango de jefe de sección, que actuará como Secretario o Secretaria, con voz y sin voto*".

En la Rioja se da la misma paradoja de que, por un lado, la evaluación de la dirección es competencia de la Inspección Técnica Educativa y que, por otro, la valoración de cada período de ejercicio del cargo de Director será realizada por una comisión formada por: a) el Jefe de Servicio de Inspección Educativa, o persona en quien delegue, que será su presidente; b) dos Inspectores designados por el Jefe del Servicio de Inspección; c) el Jefe del Servicio de Centros Docentes y Alumnos, o persona en quien delegue; y d) el Jefe del Servicio de Recursos Humanos, o persona en quien delegue[22].

6. El Proceso de Evaluación

No es habitual que en la normativa de las Comunidades que regula la evaluación de los directores se especifique cómo se desarrollará el proceso de evaluación. Las excepciones son Andalucía, Canarias y Cantabria.

En Andalucía, la normativa indica que el proceso se desarrollará de la siguiente manera:

1. *En la segunda quincena del mes de abril del curso en el que finalice el período de mandato, el inspector o inspectora de referencia elaborará un informe en el que se valorarán cada uno de los criterios de evaluación contemplados. La puntuación obtenida en la valoración de dichos criterios se hará de acuerdo con un baremo establecido por la Orden. Dicho informe de valoración será remitido a la Comisión de Evaluación antes del 15 de mayo.*
2. *En la segunda quincena del mes de abril del curso en el que finalice el periodo de mandato del ejercicio de la Dirección, el director, realizará una Memoria de Autoevaluación sobre el ejercicio de la función directiva efectivamente desarrollado. La referida Memoria será remitida a la Comisión de Evaluación antes del 15 de mayo.*
3. *En la primera quincena del mes de mayo, el Consejo Escolar celebrará una sesión extraordinaria presidiendo en este caso la persona que sustituye al titular de la Dirección, el cual no estará presente. Se llevará a cabo una valoración del director del centro mediante una votación refrendada por la mayoría absoluta de sus miembros. El acta de la reunión deberá ser remitida a la Comisión de Evaluación antes del 30 de mayo.*

En Cantabria, por su parte:

- *El inspector responsable de la evaluación recabará información de los restantes miembros del equipo directivo, así como de los representantes de los profesores, claustro de profesores, padres y, en su caso, alumnos en el Consejo Escolar. Tendrá en cuenta el análisis de cuantos documentos considere pertinentes, la autoevaluación del director y demás circunstancias de las que tenga conocimiento como consecuencia del ejercicio de la función inspectora. Igualmente podrá mantener entrevistas y solicitar cuantos informes considere necesarios para el cumplimiento del proceso.*
- *El inspector responsable de la evaluación, a partir de toda la información recogida, elaborará un informe de acuerdo con el modelo establecido en anexo III, en el que se determinará si la valoración final es positiva o negativa, expresada en los términos de "apto" o "no apto". Para determinar la valoración positiva, será requisito imprescindible que el director haya desempeñado su función durante un periodo mínimo de dos años y deberá alcanzar una puntuación mínima de 15 puntos, sin haber obtenido la calificación de cero puntos en ningún apartado.*
- *El Director General de Coordinación y Política Educativa, a la vista del informe del inspector, dictará la correspondiente resolución, que será notificada a los interesados con anterioridad a la convocatoria de concurso de méritos para la provisión de puestos vacantes de directores del curso correspondiente. Frente a dicha resolución, que no pone fin a la vía administrativa, se podrá interponer recurso de alzada, en el plazo de un mes a contar desde el día siguiente al de la recepción de la notificación, ante el titular de la Consejería de Educación[23].*

En Canarias, la normativa detalla el proceso de evaluación de la función directiva:

Seguimiento del proceso evaluativo:

1. *La Inspección educativa realizará de forma continuada, el oportuno seguimiento del ejercicio de la dirección, a cada uno de los Directores o Directoras durante sus cuatro años de mandato, al objeto de analizar el desarrollo y apoyar la mejora de la práctica directiva. Además, podrá recabar cuanta información estime conveniente de los restantes miembros del equipo directivo, así como de los representantes del profesorado, padres y madres y, en su caso, alumnado del Consejo Escolar. Como consecuencia de este seguimiento, elaborará un informe por cada curso escolar, en el que se recogerá los criterios señalados en el anexo II de esta Orden.*

2. Realización y conclusión del proceso de evaluación.

a) Para la realización de la evaluación, la Comisión celebrará cuantas reuniones considere necesarias y elaborará un informe que contendrá la evaluación con la puntuación asignada conforme a los criterios recogidos en el anexo II de esta Orden y los indicadores aprobados por la Dirección General de Personal. Este informe se elaborará teniendo en cuenta el emitido por el Inspector o Inspectora correspondiente, la Memoria presentada por el Director o Directora que esté siendo evaluado, el certificado del acta de una reunión del Consejo Escolar del centro convocada al efecto, en el que se especifique la valoración asignada al candidato o candidata en relación con el ejercicio de la función directiva durante el período del mandato, así como, en su caso, la documentación aportada por otros centros directivos de la Consejería competente en materia de Educación.

b) La Comisión de Evaluación que deberá actuar conforme al procedimiento que se determine en las instrucciones oportunas, elevará a la Administración educativa, antes del 1 de mayo, la relación definitiva de quienes hayan obtenido resultado positivo en la misma, a los efectos de reconocimiento que proceden según los artículos 23 y 24 del Decreto 106/2009, de 28 de julio, o, en su caso, para la renovación del mandato en el cargo.

Se entenderá que un Director o Directora ha sido evaluado positivamente si obtiene una puntuación mínima de 50 puntos." [24]

En Illes Balears en el procedimiento de evaluación se recoge:

"La Inspección Educativa llevará a cabo la evaluación de la tarea desarrollada por los directores de los centros que figuran en el anexo 1 de esta Resolución, de acuerdo con los criterios de evaluación que se incluyen en el anexo 2, en el plazo de 60 días naturales a partir de la vigencia de esta Resolución. El jefe del Departamento de Inspección Educativa designará a los inspectores responsables de la evaluación de cada director y lo notificará a los interesados. El inspector responsable podrá contar con la colaboración de otros inspectores del Departamento para la realización de las actuaciones derivadas del procedimiento. En el procedimiento de la evaluación tendrá que contarse necesariamente con:

a) La valoración del desarrollo de la tarea directiva a lo largo de todo el periodo de su mandato.

b) Entrevista o entrevistas con el director.

c) Información contrastada de todos los sectores de la comunidad educativa del centro de referencia y análisis de la documentación pertinente.

d) Audiencia previa al director, referida a las conclusiones de la evaluación.

Finalmente, la Inspección Educativa emitirá un informe motivado con la calificación global de evaluación positiva o negativa, según corresponda, que se enviará a los directores generales de Planificación y Centros Educativos, y de Personal Docente a los efectos oportunos". [25]

Resulta al menos curioso observar que también existen diferencias en el momento de la solicitud de la evaluación. Así, pueden variar dependiendo del objetivo.

Si el objetivo de la evaluación es obtener la consolidación de una parte del complemento específico, la solicitud debe hacerse:

1. Al finalizar el mandato como es el caso de Aragón, Asturias, Castilla-La Mancha, Extremadura, Galicia y Madrid.
2. En los últimos meses del mandato, fundamentalmente en aquellas comunidades en que se recoge información de diferentes miembros de la comunidad educativa para la elaboración de dicha evaluación y, por tanto, se tendrá en cuenta la valoración de otros

agentes (componentes del consejo escolar, inspector de zona, resto de equipo directivo): Andalucía, Illes Balears y Comunitat Valenciana. En Canarias la evaluación final se realizará durante el último año del período de mandato.

Si la finalidad de la evaluación es la decisión sobre la continuidad, hay dos posibilidades:

1. Antes de la convocatoria del concurso de méritos para cubrir las vacantes, en Cantabria, Castilla-La Mancha.
2. En el último año de dirección en Canarias, Castilla y León, La Rioja, Comunitat Valenciana, País Vasco.

La valoración de la evaluación en todos los casos, se expresa en términos de positiva o negativa debiendo ser en este último supuesto "*suficientemente motivada*" como en Madrid, "*suficientemente motivada y explicada*" como en el País Vasco o "*debidamente justificada*" como en Navarra. En algunas comunidades se requiere un mínimo de puntuación para poder optar a la valoración favorable, es el caso de Andalucía y Cantabria.

7. Elementos a evaluar

No todas las Comunidades concretan en su normativa qué elementos o materiales se consideran para la evaluación del desempeño de la función directiva. Este aspecto habitualmente no aparece en aquellas Comunidades en cuya normativa sólo se recoge la evaluación de una forma muy general. Es el caso de Canarias, donde la evaluación de directores está contemplada en una normativa general sobre dirección escolar que no concreta cómo se llevará a cabo la evaluación; en Cataluña, donde se incluye en la recientemente aprobada Ley de Educación, pero no entra en detalles; o en Galicia. En el País Vasco apenas señala que "*se consultarán los órganos colegiados*".

En Aragón, como se ha indicado anteriormente, la evaluación es "por defecto" en el sentido de que se entenderán valorados positivamente cuando la Inspección de Educación no haya emitido informe negativo durante el periodo de mandato; por lo que no se utiliza elemento alguno.

En las Comunidades en las que aparece, en ocasiones señala simplemente que el inspector elaborará un informe, sin indicar cómo tienen que hacerlo, mientras que en otros casos señala a qué fuentes recurrirá para elaborar ese informe. Así en la normativa de la Comunidad de Illes Balears se indica que "*En el procedimiento de la evaluación tendrá que contarse necesariamente con: a) La valoración del desarrollo de la tarea directiva a lo largo de todo el periodo de su mandato, b) Entrevista o entrevistas con el director, c) Información contrastada de todos los sectores de la comunidad educativa del centro de referencia y análisis de la documentación pertinente; y d) Audiencia previa al director, referida a las conclusiones de la evaluación*". Y en la Rioja se recoge "*2.2. La Comisión, para llevar a cabo la valoración, dispondrá, al menos, de un informe del Inspector del centro en el que haya ejercido el cargo, de un informe del Servicio de Centros Docentes y Alumnos, de un informe del Servicio de Recursos Humanos y de un informe del Servicio de Innovación Educativa y Formación del Profesorado*" [26].

Entre los que aparecen, se encuentran los siguientes elementos:

1. **Informe del inspector del centro.** Lo más habitual es que el inspector del centro donde haya ejercido funciones el director o directora a evaluar elabore un informe. Así se recoge explícitamente en la normativa en Andalucía, Asturias, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Extremadura, La Rioja o la Comunitat Valenciana. En Andalucía, el inspector o inspectora de referencia elaborará un informe en el que se valorarán cada uno de los criterios de evaluación que recoge la normativa. En Extremadura, la normativa señala que el inspector responsable, antes de emitir el informe, podrá clarificar y contrastar la información mediante entrevistas personales, tanto con el interesado como con cualquier miembro de la comunidad

educativa que estime pertinente. En Cantabria, en el anexo III del Decreto que lo regula, se recoge un modelo de Informe de Evaluación de la Función Directiva[27].

2. **Memoria justificativa del trabajo desarrollado / Informe de autoevaluación del director** en Andalucía, Cantabria y Extremadura. La normativa de Extremadura, por ejemplo, señala que se considerará la Memoria justificativa del trabajo desarrollado durante el desempeño del cargo y del grado de cumplimiento de los objetivos marcados en el programa de dirección. Como se ha visto, en Illes Balears este informe de autoevaluación es una entrevista; y al final del proceso de evaluación, se escucha al director sobre las conclusiones.

3. **Evaluación del proyecto de dirección.** Murcia así lo recoge, indicando que la misma se realizará mediante "*indicadores claros y evaluables de los resultados obtenidos*".

4. **Entrevistas o información de la comunidad escolar:** en Cantabria se señala expresamente que el inspector podrá mantener entrevistas y solicitar cuantos informes considere necesarios para el cumplimiento del proceso. En Illes Balears se habla de Información contrastada de todos los sectores de la comunidad educativa del centro de referencia.

5. **Otros informes.** En La Rioja, junto con el informe de la inspección del centro en el que haya ejercido el cargo, se incluirá en la evaluación un informe del Servicio de Centros Docentes y Alumnos, un informe del Servicio de Recursos Humanos y un informe del Servicio de Innovación Educativa y Formación del Profesorado.

6. **Diferentes documentos.** En Aragón y en Illes Balears se señala que se tendrá en cuenta, entre otros aspectos, el análisis de cuantos documentos considere pertinentes.

7. **Opinión del Consejo Escolar.** En Andalucía, en la primera quincena del mes de mayo del curso escolar en el que finalice el periodo de mandato del ejercicio de la Dirección, el Consejo Escolar celebrará una sesión extraordinaria presidiendo en este caso la persona que sustituye al titular de la Dirección, según establece la normativa vigente. En dicha sesión, a la que no podrá asistir el director o directora que esté siendo evaluado, se llevará a cabo su valoración mediante una votación refrendada por la mayoría absoluta de sus miembros.

De esta forma, una vez más, se verifica la gran disparidad de planteamientos entre las diferentes Comunidades.

8. Criterios de evaluación

Quizá uno de los aspectos más significativos que definen el modelo de evaluación usado para valorar la función directiva sean los criterios de evaluación. No en vano, estos elementos establecen lo que es considerado como el buen ejercicio de la dirección y, con ello, podrían determinar las actuaciones de los directores y directoras.

Dicho de otra forma, aunque no sea éste su propósito, estos criterios jerarquizan las competencias estipuladas en los respectivos reglamentos orgánicos de los centros, y establecen un modelo de comportamiento de los directores. Y, si se tiene en cuenta que las prácticas de los directores inciden de una forma clara en el aprendizaje de los estudiantes y en la calidad del centro, estamos ante un elemento de trascendental importancia.

Tal y como se señaló anteriormente, el Real Decreto 2194/1995[28], aprobado poco después de la LOPEG, estableció por primera vez en España unos criterios de evaluación para los directores de centros públicos. Los mismos se centraban en cinco aspectos que pueden sintetizarse en: fomento de la participación, gestión de recursos humanos y materiales, fomento de la apertura del centro al entorno, atención a las familias y estudiantes, y puesta en marcha de iniciativas de innovación y formación.

A partir de esas ideas, cada una de las comunidades ha establecido sus propios marcos, de tal forma que es posible encontrarse una amplia variedad de alternativas. El País Vasco, actualmente, no tiene regulados criterios de evaluación. En Aragón y en Castilla-La Mancha, por ejemplo, la normativa no detalla los criterios de evaluación, aportando sólo planteamientos muy genéricos. Así, la normativa de la Comunidad de Aragón sólo establece como criterios los concernientes a la labor directiva, coordinadora y de gestión del centro educativo, señalando que "*Los criterios de la evaluación de la función directiva de cada mandato estarán relacionados con las funciones y competencias que les vienen atribuidas a los directores de los*

centros docentes públicos de Enseñanza no Universitaria, por la normativa reguladora vigente en el último mandato" [29]. Castilla-La Mancha, por su parte, sólo se refiere a "criterios de adecuación, coherencia, suficiencia y satisfacción"[30].

En el otro extremo, Andalucía, Asturias, Cataluña y Comunitat Valenciana destacan por el gran detalle de su propuesta. Andalucía[31] y Asturias[32], además, establecen unos detallados indicadores que operativizan los criterios.

En Murcia, además de los criterios de evaluación que deben regir la prórroga de nombramiento de directores de centros docentes públicos, se recoge la baremación: "Cada uno de los seis criterios anteriores podrá ser calificado con una nota máxima de 5 puntos. La nota global se obtendrá sumando la obtenida en cada uno de los seis criterios precitados. Se considerarán positivas las calificaciones iguales o superiores a 15 puntos y negativas el resto" [33].

Pero no es sólo en la organización y detalle; también hay importantes diferencias en los criterios establecidos. Así, mientras que los que se recogen en la normativa de la Comunidad foral de Navarra[34] son exactamente los mismos que aparecen en el Real Decreto 2194/1995 antes señalado, en Extremadura, Galicia y Murcia, además de esos cinco, añaden un sexto: "Dinamización de la atención a la diversidad"; los establecidos por la Comunidad de Madrid distan mucho de localizar al director como una figura responsable del centro educativo en su conjunto y lo sitúa como el facilitador de las relaciones con el entorno.

Los criterios que aparecen en las diferentes normativas son los siguientes (cuadro 2):

- **Dirección y coordinación del centro.** Un criterio que aparece en la normativa de Andalucía, Aragón, Asturias, Cataluña, Comunitat Valenciana, Castilla y León, Canarias, y La Rioja hace referencia a algo tan genérico como la dirección y coordinación del centro. Así, por ejemplo, en Andalucía se señala: "La dirección y coordinación de la actividad del centro, en especial en lo relativo a la planificación, elaboración y desarrollo del Plan de Centro, a la gestión de los recursos humanos, materiales y económicos, al seguimiento, control y evaluación de la actividad del centro y al cumplimiento de los objetivos educativos previstos en el proyecto de dirección"[35].
- **Organización y gestión de los recursos humanos y materiales.** Un segundo criterio muy extendido es el de la organización y gestión de recursos. Así, aparece en todas las Comunidades excepto en Canarias, Castilla-La Mancha y Madrid. Por ejemplo, en la normativa de Castilla y León aparece como criterio: "Gestión de los recursos humanos y materiales para proporcionar una oferta educativa amplia y ajustada a las demandas sociales"[36].
- **Fomento de la participación.** Exceptuando las dos Comunidades que no detallan sus propuestas -Aragón y Castilla-La Mancha-, en el resto el fomento de la participación es un punto reiterado en la lista de criterios de evaluación. Sirva como ejemplo lo aparecido en la normativa de Extremadura: "Dinamización de los órganos de gobierno y coordinación docente del centro e impulso de la participación en éstos de los diversos colectivos de la comunidad educativa"[37].
- **Fomento de la convivencia y el clima positivo.** En la normativa de Andalucía, Asturias, Cantabria, Cataluña, Castilla y León, Illes Balears, Canarias, La Rioja y Comunitat Valenciana, se recoge el trabajo de los directivos por mejorar el clima, como uno de los factores básicos relacionados con el aprendizaje de los estudiantes y la calidad del centro educativo. En la normativa de Illes Balears se recoge con estos términos: "Favorecimiento de la convivencia y de las relaciones entre los miembros de la comunidad escolar, y resolución de los conflictos"[38].
- **Promoción actividades de innovación y formación.** Otro factor directamente ligado al desarrollo de los estudiantes es el desarrollo profesional de los docentes. En esa idea todas las Comunidades -excepto las señaladas de Aragón y Castilla-La Mancha- recogen el trabajo de los directores y directoras en su fomento. Sirva la Rioja para ilustrar esta idea: "Impulso de proyectos de mejora: desarrollo de programas de innovación, fomento de la participación del profesorado en planes y actividades de formación"[39].
- **Dinamización de la atención a la diversidad.** Un criterio que no aparecía en el Real Decreto 2194/1995, pero que resulta de vital importancia para conseguir una escuela de

calidad es el referido al fomento de la atención a la diversidad. Así lo recogen como criterio la mayoría de las comunidades, concretamente aparece en Andalucía, Asturias, Cantabria, Cataluña, Comunitat Valenciana, Castilla y León, Extremadura, Galicia, Illes Balears, Canarias y Murcia. La Comunidad de Galicia lo incluye centrándose en los alumnos con necesidades educativas especiales: "*Dinamización de la atención a la diversidad de los alumnos con necesidades educativas especiales*"[40]; mientras que Andalucía lo aborda desde una visión más general: "*El establecimiento de actuaciones y procedimientos que permitan una atención a las necesidades del alumnado en función de sus características personales y de la realidad socio-económica y cultural referida al entorno en el que vive el alumnado*"[41].

- **Atención al alumnado y sus familias.** También es usual que aparezca como criterio la atención a las familias y a los alumnados por parte de los directores y directoras, así se encuentra en: Andalucía, Cantabria, Cataluña, Extremadura, Galicia, Illes Balears, Madrid y Comunitat Valenciana. En Extremadura se recoge así: "*Disponibilidad para atender al alumnado y sus familias, ofreciendo información y respondiendo a sus demandas*"[42]

- **Relación con el entorno.** Un criterio más que aparece en la práctica totalidad de las Comunidades (Andalucía, Asturias, Cantabria, Cataluña, Castilla y León, Extremadura, Galicia, Illes Balears, Canarias, Murcia, Navarra y Comunitat Valenciana) hace referencia al papel del director o directora como potenciador del centro con las instituciones y agentes de su entorno. Canarias lo establece de esta forma: "*Fomento de actividades que favorezcan la apertura del centro conectando éste con su entorno*"[43].

- **Impulso de los procesos de evaluación internos y externos.** En coherencia con las de las competencias del directivo, en Andalucía, Cataluña, Castilla y León, La Rioja y Comunitat Valenciana han establecido como uno de los criterios el trabajo del director por llevar a cabo y colaborar en procesos de evaluación del centro, tanto externos como auto-evaluaciones. Cataluña lo establece en estos términos: "*Impulso y participación en procesos de evaluación del centro*"[44]

- **Colaboración con la Administración educativa.** En la normativa establecida en Cantabria, Castilla y León, Illes Balears, Comunitat Valenciana y País Vasco, aparece como uno de los criterios de evaluación la colaboración del director con la Administración educativa. El Decreto de Cantabria dice: "*Colaboración con la Administración educativa en el cumplimiento de las leyes y disposiciones vigentes en materia educativa y cooperación en el logro de los objetivos educativos y en los planes de valoración docente y evaluación del centro*"[45].

- **Implantación de las TIC.** Sólo dos Comunidades, Castilla y León y Comunitat Valenciana, incluyen entre sus criterios los aspectos innovadores propios a la implantación de las TIC. Un ejemplo de la Comunitat Valenciana: "*Promoción de planes de mejora de la calidad, de programas e iniciativas de innovación y formación que mejoren el funcionamiento del centro. Implantación de las TIC en el centro*" [46].

- **Elaboración y seguimiento del PEC y otros documentos.** El papel del director en la elaboración de los diferentes documentos oficiales del centro aparece como un criterio en dos Comunidades: La Rioja y Comunitat Valenciana. En La Rioja se recoge así: "...*elaboración de la programación general y de la memoria anual del centro...*"[47]. Y en la Comunitat Valenciana se dice: "*Gestión de toda la documentación administrativa y pedagógica del centro: PGA, PEC, RRI, PAT, etc.*"[48].

- **Fomento de la igualdad efectiva de género.** Sólo Andalucía recoge entre los criterios el fomento de la igualdad real de género: "*Las acciones puestas en marcha para contribuir a la igualdad efectiva entre hombres y mujeres*"[49].

- **Formación recibida durante el ejercicio de la dirección.** Asturias, Cantabria, Canarias y Castilla-La Mancha incluyen como un elemento más la formación recibida durante el cargo y la asume como factor clave del desarrollo y calidad de la labor directiva. Así, Cantabria establece, como requisito a tener en cuenta en la evaluación del director, la asistencia a cursos formativos y de gestión: "*La Consejería de Educación, dentro del Plan de Formación Continua del Profesorado, convocará actividades de formación para cargos directivos que actualicen conocimientos técnicos y profesionales en dirección y gestión educativa, a los que periódicamente deberá acudir el equipo directivo. La participación en estas actividades se incluirá en la evaluación de la función directiva a efectos de renovación del nombramiento y consolidación del complemento retributivo*"[50]. En Castilla-La Mancha, por su parte, se establece en los siguientes términos: "*La participación en actividades de formación se incluirá en la evaluación de la función directiva a efectos de la renovación del nombramiento y de la obtención del reconocimiento por el ejercicio de la dirección*"[51].

- **Otros.** Por último, en Andalucía se recoge que como criterios de evaluación "Cualesquiera otros que, a tales efectos, establezca la Consejería competente en materia de educación por Orden de su titular"[52].

En el cuadro 2 se ofrece un resumen de los criterios de evaluación en cada Comunidad.

Cuadro 2. Criterios de evaluación en cada Comunidad

	Andalucía	Aragón	Asturias	Cantabria	Cataluña	C-La Mancha *	C. de Madrid	C. Valenciana	Castilla y León	Extremadura	Galicia	Illes Balears
Dirección y coordinación del centro	X	X	X	X	X			X	X			
Organización y gestión de los recursos humanos y mat.	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X
Fomento de la participación	X		X		X		X	X	X	X	X	X
Fomento de la convivencia y el clima positivo	X		X		X			X	X			X
Promoción actividades de innovación y formación	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
Impulso de los procesos de evaluación int. y externos	X				X			X	X			
Dinamización de la atención a la diversidad	X		X	X	X			X	X	X	X	X
Colaboración con la Administración educativa				X				X	X			X
Relación con el entorno	X		X	X	X			X	X	X	X	X
Implantación de las TIC								X	X			
Atención al alumnado y sus familias.	X			X	X		X	X		X	X	X
Elaboración y seguimiento del PEC y otros documentos								X				
Fomento de la igualdad efectiva de género	X											
Formación recibida durante el ejercicio de la dirección		X	X	X								
Otros criterios establecidos por la Consejería de Ed.	X											

(*) Castilla - La Mancha sólo señala como criterios la adecuación, coherencia, suficiencia y satisfacción.

Fuente: Elaboración propia a partir de la normativa

8. Conclusiones e implicaciones para la práctica

La primera imagen que queda tras el análisis del marco normativo que regula la evaluación del desempeño de la función directiva en España es la existencia de una gran diversidad entre las diferentes Comunidades Autónomas. Efectivamente, han aparecido diferencias en todos y cada uno de los elementos analizados, de tal forma que no hay dos Administraciones que tengan propuestas de evaluación idénticas.

Sin embargo, tampoco sería válido afirmar que existen diferentes modelos de evaluación. Tal y como viene señalada en la LOE, la Ley estatal que establece el marco regulatorio, todas ellas

son evaluaciones del desempeño de la función directiva de carácter sumativo y cuya repercusión es la asignación de complementos salariales y, en algunos casos, la renovación en el cargo. La diferencia en cuanto a los agentes, los elementos a evaluar o el procedimiento a seguir, siendo relevantes, apenas reflejan variaciones de carácter procedimental.

Más interesantes resultan las diferencias en los criterios de evaluación, no en vano los criterios son el elemento nuclear de la evaluación, dado que puede llegar a marcar la actuación de los directivos. En este caso, todas están influidas por los criterios establecidos en el Decreto 2194/1995, aunque algunas Comunidades han aportado otros elementos para la valoración. En ese sentido, parece necesario apuntar la sorpresa que significa encontrarse que criterios de hace 15 años sirvan exactamente igual para la actualidad, como si la dirección escolar en España no hubiera cambiado en estos años.

Parece claro que, día a día, la evaluación del desempeño de la función directiva está alcanzando más importancia en el sistema educativo español. La prevista consideración de esta evaluación para el acceso a la inspección en educación es un claro ejemplo de ello. De esta forma, de un mero trámite en el que muy difícilmente un director o directora no obtiene la valoración positiva, se va a llegar a una evaluación real con un importante impacto sobre la actuación de los directivos.

De esta forma, es necesario seguir trabajando por contar con un modelo de evaluación que realmente sea útil para la mejora de la función directiva. A continuación se exponen algunos elementos con los que debería contar este modelo:

1. Estar fundamentado en una propuesta teórica que sustente los elementos y criterios que lo componen. La falta de un modelo teórico, al menos explícitamente, es uno de los elementos que caracterizan las propuestas.
2. Sería importante que estuviera consensuado entre la Administración y las directoras, directores, la comunidad escolar y los especialistas. Como ya ha enseñado la historia, modelos de evaluación impuestos no sirven de nada.
3. Explicitar los criterios como una forma de transparencia del proceso de evaluación, y si es necesario, concretarlos en indicadores más precisos que faciliten la equidad en el proceso de evaluación. Los criterios deben decidirse y ser conocidos previamente para que se garantice la objetividad de la evaluación cuando finalice el periodo de mandato y se deberá informar de cómo los diversos objetivos serán ponderados y evaluados.
4. Debe centrarse más en los elementos que hacen del director o directora un líder pedagógico, que un simple gestor. Desde esta perspectiva, más que el grado en que cumple con sus competencias reglamentadas en la normativa, es necesario valorar sus aportaciones en la mejora de la calidad del centro.
5. En esa idea, es importante que la evaluación tenga su punto de referencia en el proyecto de dirección. No en vano, es importante que se analice hasta qué punto el director o directora ha cumplido con las propuestas de mejora establecidas en dicho documento.
6. Se debe considerar el contexto, el centro en el que desarrolla su trabajo el director. Parece claro que no es lo mismo dirigir un centro desestructurado, con problemas de relación en la comunidad escolar y con problemas de rendimiento de los estudiantes que ser director o directora de un centro estable, considerado de calidad.
7. Hay que seguir trabajando por impulsar la evaluación para la mejora. Las evaluaciones a los directores son necesarias para el buen conocimiento de la marcha de los centros, pero que son insustanciales si no provocan el cambio. No hay que olvidar que el objetivo fundamental de la evaluación del desempeño de la función directiva es y debe ser la mejora del trabajo de los directores y, con ello, la mejora del centro.
8. Empezar a considerar la necesidad de la evaluación del equipo directivo en su conjunto y de sus miembros individualmente. Y quizá también con repercusiones análogas a las que se tienen para el director.

Contar con un buen modelo de evaluación puede ser un elemento que contribuya con la mejora del desempeño de la función directiva y, con ello, con la mejora de los centros docentes y del sistema educativo en su conjunto. En la actualidad es un mero trámite administrativo, pero conforme se le vayan dotando de más repercusiones irá adquiriendo mayor importancia, por lo

que es necesario trabajar por optimizar las propuestas. Sólo podemos contar con buenos centros docentes si tenemos a personas que ejerzan la dirección de los mismos adecuadamente. Y una evaluación justa y útil es un mecanismo para ayudar a orientar el desempeño y recompensar el trabajo bien hecho.

NORMATIVA

Estado

- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE de 4 de mayo 2006).
- Andalucía
- Orden de 8 de noviembre de 2007, por la que se establece el procedimiento para la Evaluación de los Directores y Directoras en los centros docentes públicos de Andalucía, a excepción de los universitarios (BOJA de 10 de diciembre 2007).
- Decreto 59/2007, de 6 de marzo, por el que se regula el procedimiento para la selección y nombramiento de los Directores y Directoras de los Centros Docentes Públicos, a excepción de los universitarios (BOJA de 23 de marzo 2007).

Aragón

- Decreto 128/2008 de 24 de junio, del Gobierno de Aragón por el que se regula la consolidación parcial del componente singular del complemento específico por el ejercicio del cargo de Director de los Centros Docentes Públicos de Enseñanza no Universitaria de la Comunidad Autónoma de Aragón (BOA de 7 de julio de 2008).

Principado de Asturias

- Resolución de 19 de noviembre de 2009, de la Consejería de Educación y Ciencia, por la que se convoca el procedimiento de renovación del periodo de mandato en el cargo de dirección y se determinan el procedimiento y los criterios de evaluación del desempeño de los cargos de equipos directivos de centros docentes públicos, en el ámbito de la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias (BOPA de 1 de diciembre de 2009).
- Resolución de 19 de diciembre de 2002, de la Consejería de Educación y Cultura, por la que se establece el procedimiento para la valoración del ejercicio en el desempeño del cargo de Director o Directora en centros docentes públicos (BOPA de 27 de diciembre de 2002).
- Decreto 68/2002, de 16 de mayo, por el que se regula la consolidación parcial del complemento específico por el ejercicio del cargo de Director o Directora en centros docentes públicos (BOPA de 6 de junio de 2002).

Cantabria

- Decreto 5/2008, de 10 de enero, por el que se regula el procedimiento para la selección, nombramiento, evaluación y cese del director en los centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Cantabria. Anexos II y III (BOCA de 21 de enero de 2008).

Castilla-La Mancha

- Decreto 25/2007, de 3 de abril de 2007, de selección, nombramiento, formación y evaluación de los directores y directoras de los centros docentes públicos no

universitarios de Castilla-La Mancha, y de medidas de apoyo y reconocimiento a su labor (DOCM de 6 de abril de 2007).

Castilla y León

- Orden EDU/807/2009, de 7 de abril, por la que se convoca concurso de méritos para la selección y nombramiento en 2009 de directores de centros docentes públicos de enseñanzas no universitaria de la Comunidad de Castilla y León (BOCyL de 15 de abril de 2009).
- Resolución de 1 de abril de 2008, de la Dirección General de Recursos Humanos de la Consejería de Educación, por la que se realiza convocatoria para la renovación del cargo de los directores de centros docentes públicos nombrados al amparo de la ORDEN EDU/462/2005, de 6 de abril (BOCyL de 8 de abril 2008).
- Resolución de 21 de julio de 2006, de la Dirección General de Coordinación, Inspección y Programas Educativos, por la que se dispone la publicación de la Instrucción de 21 de julio de 2006, de la citada Dirección General, por la que se establecen indicadores para la evaluación, por la Inspección Educativa, del cargo de director de los Centros Docentes Públicos (BOCyL de 2 de agosto de 2006).
- Resolución de 18 de mayo de 2005, de la Dirección General de Recursos Humanos de la Consejería de Educación, por la que se determinan los criterios de evaluación del ejercicio del cargo de director de centros docentes públicos de enseñanzas escolares, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Castilla y León (BOCyL de 2 de agosto 2006).

Cataluña

- Ley 12/2009, de 10 de julio, de Educación (BOE de 6 de agosto de 2009).
- Decreto 56/2007, de 13 de marzo, por el que se regula la selección del director o de la directora y el nombramiento y el cese de los órganos unipersonales de gobierno y de coordinación de los centros docentes públicos (DOGC de 15 marzo de 2007).

Extremadura

- Orden de 10 de marzo de 2010 por la que se convoca el procedimiento de selección y nombramiento de Directores de los centros públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Extremadura (DOE de 23 de marzo de 2010).
- Decreto 62/2005, de 15 de marzo, por el que se regula el procedimiento de consolidación de parte del complemento retributivo específico por el ejercicio del cargo de director de los centros docentes públicos no universitarios de Extremadura (DOE de 22 de marzo de 2005).

Galicia

- Decreto 29/2007, de 8 de marzo, por el que se regula la selección, nombramiento y cese de los directores y directoras de los centros docentes públicos que imparten las enseñanzas reguladas en la Ley orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación (DOG de 12 de marzo de 2007).
- Decreto 120/2002, de 22 de marzo, por el que se regula la consolidación parcial del complemento específico de los directores de los centros escolares públicos (DOG de 10 de abril de 2002).

Illes Balears

- Resolución de la Consejera de Educación y Cultura por la que se establece el proceso de evaluación de la tarea desarrollada por los directores de centros docentes públicos que finalizan su mandato el 30 de junio de 2009, y el procedimiento que tiene que seguirse para optar a la continuación en el cargo por un nuevo periodo (BOIB de 5 febrero de 2009).

Canarias

- Decreto 106/2009, de 28 de julio, por el que se regula la función directiva en los centros docentes públicos no universitarios dependientes de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC de 11 de Agosto de 2009).
- Orden de 23 de diciembre de 2009, por la que se determinan los procedimientos para la selección, evaluación y renovación de los nombramientos de las direcciones de los centros docentes públicos de enseñanzas no universitarias de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC de 5 de enero de 2010).

Comunidad de Madrid

- Resolución de 28 de enero de 2009, de la Dirección General de Recursos Humanos, por la que se aprueba la convocatoria para la renovación de los nombramientos de directores de centros docentes públicos de la Comunidad de Madrid seleccionados en virtud de la convocatoria realizada mediante Resolución de la Dirección General de Recursos Humanos de 26 de enero de 2006 (BOCM de 12 de febrero de 2009).
- Resolución de 18 de abril de 2007, del Director General de Recursos Humanos de la Consejería de Educación, por la que se convoca procedimiento para la selección de directores de los centros docentes públicos de la Comunidad de Madrid en los que se impartan las enseñanzas reguladas en la Ley Orgánica 2/2006, de mayo, de Educación (BOCM de 30 de abril de 2007).
- Decreto 63/2004, de 15 de abril, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el procedimiento para la selección, nombramiento y cese de directores de centros docentes públicos de la Comunidad de Madrid en los que se impartan enseñanzas escolares (BOCM de 22 de abril de 2004).

Región de Murcia

- Resolución de 24 de junio de 2009, de la Dirección General de Recursos Humanos, por la que se dispone la publicación de los criterios de evaluación y baremación que deben regir la prórroga de nombramiento de directores de centros docentes públicos dependientes de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. (BORM de 30 de junio de 2009).
- Orden de 19 de julio de 2007 de la Consejería de Educación, Ciencia e Investigación, por la que se establecen medidas de reconocimiento y valoración de la función directiva (BORM de 22 de agosto de 2007).
- Orden de 15 de mayo de 2001 por la que se regula el Procedimiento de Consolidación parcial del componente singular del complemento específico por el ejercicio del cargo de Director de Centros Docentes Públicos no Universitarios, en el ámbito de gestión de esta Comunidad Autónoma (BORM de 26 de mayo de 2001).

Comunidad Foral de Navarra

- Resolución 99/2009, de 11 de marzo, de la Directora General de Ordenación, Calidad e Innovación, por la que se aprueba el procedimiento para llevar a cabo la evaluación y la renovación en su cargo de los directores de centros docentes públicos dependientes del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra que fueron nombrados por comisión de selección (BON de 27 de marzo de 2009).

La Rioja

- Resolución de 22 de enero de 2008, de la Dirección General de Educación, de iniciación del procedimiento de evaluación de los directores nombrados al amparo de la orden 2/2004, de 25 de mayo, cuyo mandato concluye el 30 de junio de 2008 (BOR de 2 de febrero de 2008).
- Orden 43/2007, de 18 de diciembre, del Consejero de Educación, Cultura y Deporte, por la que se regula el procedimiento de selección, renovación y nombramiento de los Directores de los Centros Públicos no universitarios, en el ámbito de gestión de la Administración Educativa del Gobierno de la Rioja. (BOR de 25 de diciembre de 2007).
- Orden 55/2000, de 8 de febrero de 2001, de la Consejería de Educación, Cultura, Juventud y Deportes, por la que se regula el procedimiento de valoración del ejercicio del cargo de director en los centros docentes públicos con los criterios que la misma establece y que son los previstos en el artículo 4 del Decreto 53/2000, de 17 de noviembre (BOR de 22 de febrero de 2001).
- Decreto 53/2000 de 17 de noviembre, por el que se regula la consolidación parcial del complemento específico de los directores de centros docentes públicos en La Rioja (BOR de 21 de noviembre de 2000)

Comunitat Valenciana

- Resolución de 11 de noviembre de 2008, de la Dirección General de Personal de la Consellera de Educación, por la que se convoca la renovación y se determinan los criterios de evaluación del ejercicio del cargo de director de centros públicos, en el ámbito de la Generalitat (DOCV de 17 noviembre de 2008).

País Vasco

- Decreto 22/2009, de 3 de febrero, sobre el procedimiento de selección del Director o Directora y el nombramiento y el cese de los otros órganos unipersonales de gobierno de los centros docentes no universitarios de la Comunidad Autónoma del País Vasco dependientes del Departamento de Educación, Universidades e Investigación. (BOPV de 18 de febrero de 2009).
- Ley 3/2008, de 13 de junio, de segunda modificación de la Ley de la Escuela Pública Vasca (BOPV de 23 de junio)

[1] Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (BOE de 21 de noviembre de 1995).

[2] Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE de 4 de mayo de 2006).

- [3] Real Decreto 2194/1995, de 28 de diciembre, por el que se regula la consolidación parcial del complemento específico de los directores de centros escolares públicos. (BOE de 30 de diciembre de 1995).
- [4] Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (BOE de 24 de diciembre de 2002).
- [5] La Orden 55/2000, de 8 de febrero de 2001, de la Consejería de Educación, Cultura, Juventud y Deportes, regula el procedimiento de valoración del ejercicio del cargo de director de los centros docentes públicos. Este procedimiento, inicialmente previsto a los efectos de reconocer la consolidación parcial del complemento específico de director, regulada mediante Decreto 53/2000, de 17 de noviembre, ha sido aplicado también a efectos de la adquisición de la categoría de director prevista en la derogada Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación, a la renovación del mandato prevista en la Orden 2/2004, de 25 de mayo y al reconocimiento de la función directiva prevista en el artículo 139 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. En tanto no se regule un nuevo procedimiento de evaluación procede, en lo que no se oponga a lo establecido en el artículo 22 de la Orden 43/2007, de 18 de diciembre, su aplicación asimismo a los directores prorrogados en aplicación de esta última.
- [6] Decreto 120/2002, de 22 de marzo, por el que se regula la consolidación parcial del complemento específico de los directores de los centros escolares públicos (DOG de 22 de marzo de 2002).
- [7] Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (BOE de 24 de diciembre de 2002).
- [8] Ley 12/2009, de 10 de julio, de Educación (BOE de 6 de agosto de 2009).
- [9] Decreto 5/2008, de 10 de enero, por el que se regula el procedimiento para la selección, nombramiento, evaluación y cese del director en los centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Cantabria. Anexos II y III (BOCA de 21 de enero de 2008).
- [10] Resolución de 14 de febrero de 2007, de la Dirección General de Recursos Humanos de la Consejería de Educación, por la que se realiza convocatoria para la renovación del cargo de los directores de centros docentes públicos nombrados al amparo de la Orden EDU/663/2004, de 6 de mayo. Artículo 7.2 (BOCyL de 19 de febrero de 2007).
- [11] Orden de 10 de marzo de 2010 por la que se convoca el procedimiento de selección y nombramiento de Directores de los centros públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Extremadura. (DOE de 23 de marzo de 2010).
- [12] Orden 43/2007, de 18 de diciembre, del Consejero de Educación, Cultura y Deporte, por la que se regula el procedimiento de selección, renovación y nombramiento de los Directores de los Centros Docentes Públicos no universitarios, en el ámbito de gestión de la Administración Educativa del Gobierno de La Rioja. (BOR de 25 de diciembre de 2007).
- [13] Decreto 106/2009, de 28 de julio, por el que se regula la función directiva en los centros docentes públicos no universitarios dependientes de la Comunidad Autónoma de Canarias. (BOC de 11 de Agosto de 2009).
- [14] Ley 12/2009, de 10 de julio, de Educación (BOE de 6 de agosto de 2009).
- [15] Resolución de 4 de octubre de 2001 de la Dirección General de Centros, Ordenación e Inspección Educativa (BORM de 26 octubre de 2001).

- [16] Orden de 8 de noviembre de 2007, por la que se establece el procedimiento para la Evaluación de los Directores y Directoras en los centros docentes públicos de Andalucía, a excepción de los universitarios (BOJA de 10 de diciembre de 2007).
- [17] Resolución de 11 de noviembre de 2008, de la Dirección General de Personal de la Conselleria de Educación, por la que se convoca la renovación y se determinan los criterios de evaluación del ejercicio del cargo de director de centros públicos, en el ámbito de la Generalitat (DOCV de 17 de noviembre de 2008).
- [18] Art. 4.3 de la Resolución de 1 de abril de 2008, de la Dirección General de Recursos Humanos de la Consejería de Educación, por la que se realiza convocatoria para la renovación del cargo de los directores de centros docentes públicos (BOCyL de 8 de abril de 2008).
- [19] Decreto 106/2009, de 28 de julio, por el que se regula la función directiva en los centros docentes públicos no universitarios dependientes de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC de 11 de Agosto de 2009).
- [20] Decreto 29/2007, de 8 de marzo, por el que se regula la selección, nombramiento y cese de los directores y directoras de los centros docentes públicos que imparten las enseñanzas reguladas en la Ley orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación (DOG de 12 de marzo de 2007).
- [21] Decreto 5/2008, de 10 de enero, por el que se regula el procedimiento para la selección, nombramiento, evaluación y cese del director en los centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Cantabria (BOCA de 21 de enero de 2008).
- [22] Resolución de 22 de enero de 2008, de la Dirección General de Educación, de iniciación del procedimiento de evaluación de los directores nombrados al amparo de la orden 2/2004, de 25 de mayo, cuyo mandato concluye el 30 de junio de 2008. (BOLR de 2 de febrero de 2008).
- [23] Decreto 5/2008, de 10 de enero, por el que se regula el procedimiento para la selección, nombramiento, evaluación y cese del director en los centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Cantabria (BOCA de 21 de enero de 2008).
- [24] Orden de 23 de diciembre de 2009, por la que se determinan los procedimientos para la selección, evaluación y renovación de los nombramientos de las direcciones de los centros docentes públicos de enseñanzas no universitarias de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC de 5 de enero de 2010).
- [25] Resolución de la Consejera de Educación y Cultura por la cual se establece el proceso de evaluación de la tarea desarrollada por los directores de centros docentes públicos que finalizan su mandato el 30 de junio de 2008, y el procedimiento que tiene que seguirse para optar a la continuación en el cargo por un nuevo periodo. (BOIB de 5 de febrero de 2009).
- [26] Orden 55/2000, de 8 de febrero de 2001, de la Consejería de Educación, Cultura, Juventud y Deportes, por la que se regula el procedimiento de valoración del ejercicio del cargo de Director de los centros docentes públicos (BOR de 22 de febrero de 2001).
- [27] Decreto 5/2008, de 10 de enero, por el que se regula el procedimiento para la selección, nombramiento, evaluación y cese del director en los centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Cantabria. Anexos II y III (BOCA de 21 de enero de 2008).
- [28] Real Decreto 2194/1995, de 28 de diciembre, por el que se regula la consolidación parcial del complemento específico de los directores de centros escolares públicos (BOE de 30 de diciembre de 1995).

[29] Decreto 128/2008 de 24 de junio, del Gobierno de Aragón por el que se regula la consolidación parcial del componente singular del complemento específico por el ejercicio del cargo de Director de los Centros Docentes Públicos de Enseñanza no Universitaria de la Comunidad Autónoma de Aragón (BOA de 7 de julio de 2008).

[30] Decreto 25/2007, de 3 de abril de 2007, de selección, nombramiento, formación y evaluación de los directores y directoras de los centros docentes públicos no universitarios de Castilla-La Mancha, y de medidas de apoyo y reconocimiento a su labor (DOCM de 6 de abril de 2007).

[31] Orden de 8 de noviembre de 2007, por la que se establece el procedimiento para la Evaluación de los Directores y Directoras en los centros docentes públicos de Andalucía, a excepción de los universitarios (BOJA de 10 de diciembre de 2007)

[32] Resolución de 19 de noviembre de 2009, de la Consejería de Educación y Ciencia, por la que se convoca el procedimiento de renovación del período de mandato en el cargo de dirección y se determinan el procedimiento y los criterios de evaluación del desempeño de los cargos de equipos directivos de centros docentes públicos, en el ámbito de la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias (BOPA de 1 de diciembre de 2009).

[33] Resolución de 24 de junio de 2009, de la Dirección General de Recursos Humanos, por la que se dispone la publicación de los criterios de evaluación y baremación que deben regir la prórroga de nombramiento de directores de centros docentes públicos dependientes de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia (BORM de 30 junio de 2009).

[34] Resolución 99/2009, de 11 de marzo, de la Directora General de Ordenación, Calidad e Innovación, por la que se aprueba el procedimiento para llevar a cabo la evaluación y la renovación en su cargo de los directores de centros docentes públicos dependientes del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra que fueron nombrados por comisión de selección (BON de 27 de marzo de 2009).

[35] Decreto 59/2007, de 6 de marzo, por el que se regula el procedimiento para la selección y nombramiento de los Directores y Directoras de los Centros Docentes Públicos, a excepción de los universitarios (BOJA de 23 marzo de 2007).

[36] Resolución de 18 de mayo de 2005, de la Dirección General de Recursos Humanos de la Consejería de Educación, por la que se determinan los criterios de evaluación del ejercicio del cargo de director de centros docentes públicos de enseñanzas escolares, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Castilla y León (BOCyL de 2 de agosto 2006).

[37] Decreto 62/2005, de 15 de marzo, por el que se regula el procedimiento de consolidación de parte del complemento retributivo específico por el ejercicio del cargo de director de los centros docentes públicos no universitarios de Extremadura

[38] Resolución de la Consejera de Educación y Cultura por la que se establece el proceso de evaluación de la tarea desarrollada por los directores de centros docentes públicos que finalizan su mandato el 30 de junio de 2009, y el procedimiento que tiene que seguirse para optar a la continuación en el cargo por un nuevo periodo (BOIB de 5 febrero de 2009).

[39] Orden 55/2000, de 8 de febrero de 2001, de la Consejería de Educación, Cultura, Juventud y Deportes, por la que se regula el procedimiento de valoración del ejercicio del cargo de director en los centros docentes públicos con los criterios que la misma establece y que son los previstos en el artículo 4 del Decreto 53/2000, de 17 de noviembre (BOR de 22 de febrero de 2001).

[40] Decreto 120/2002, de 22 de marzo, por el que se regula la consolidación parcial del complemento específico de los directores de los centros escolares públicos.

- [41] Decreto 59/2007, de 6 de marzo, por el que se regula el procedimiento para la selección y nombramiento de los Directores y Directoras de los Centros Docentes Públicos, a excepción de los universitarios (BOJA de 23 marzo de 2007).
- [42] Decreto 62/2005, de 15 de marzo, por el que se regula el procedimiento de consolidación de parte del complemento retributivo específico por el ejercicio del cargo de director de los centros docentes públicos no universitarios de Extremadura (DOE 22 de marzo de 2005).
- [43] Decreto 106/2009, de 28 de julio, por el que se regula la función directiva en los centros docentes públicos no universitarios dependientes de la Comunidad Autónoma de Canarias. Artículos 26 a 29 (BOC de 11 de Agosto de 2009).
- [44] Decreto 275/2005, de 27 de diciembre, por el que se regula la consolidación personal de parte del complemento retributivo específico para el ejercicio del cargo de director o directora en los centros docentes públicos de Cataluña (DOGC de 29 diciembre de 2005).
- [45] Decreto 5/2008, de 10 de enero, por el que se regula el procedimiento para la selección, nombramiento, evaluación y cese del director en los centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Cantabria. Anexos II y III (BOCA de 21 de enero de 2008).
- [46] Resolución de 11 de noviembre de 2008, de la Dirección General de Personal de la Conselleria de Educación, por la que se convoca la renovación y se determinan los criterios de evaluación del ejercicio del cargo de director de centros públicos, en el ámbito de la Generalitat (DOCV de 17 noviembre de 2008).
- [47] Decreto 53/2000 de 17 de noviembre, por el que se regula la consolidación parcial del complemento específico de los directores de centros docentes públicos en La Rioja (BOR de 21 de noviembre de 2000)
- [48] Resolución de 11 de noviembre de 2008, de la Dirección General de Personal de la Conselleria de Educación, por la que se convoca la renovación y se determinan los criterios de evaluación del ejercicio del cargo de director de centros públicos, en el ámbito de la Generalitat (DOCV de 17 noviembre de 2008).
- [49] Decreto 59/2007, de 6 de marzo, por el que se regula el procedimiento para la selección y nombramiento de los Directores y Directoras de los Centros Docentes Públicos, a excepción de los universitarios (BOJA de 23 de marzo 2007).
- [50] Decreto 5/2008, de 10 de enero, por el que se regula el procedimiento para la selección, nombramiento, evaluación y cese del director en los centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Cantabria (BOCA de 21 de enero de 2008).
- [51] Decreto 25/2007, de 03-04-2007, de selección, nombramiento, formación y evaluación de los directores y directoras de los centros docentes públicos no universitarios de Castilla-La Mancha, y de medidas de apoyo y reconocimiento a su labor (DOCM de 6 de abril de 2007).
- [52] Orden de 8 de noviembre de 2007, por la que se establece el procedimiento para la Evaluación de los Directores y Directoras en los centros docentes públicos de Andalucía, a excepción de los universitarios (BOJA de 10 de diciembre 2007).