

**PASADO, PRESENTE Y FUTURO. PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS EN LA EVALUACIÓN DE LOS
DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LOS CENTROS ESCOLARES
DE ANDALUCÍA**

**PAST, PRESENT AND FUTURE. PROCESSES AND PROCEDURES IN THE
EVALUATION OF THE DIRECTORS OF THE SCHOOLS OF ANDALUSIA**

Esther Lorenzo Guijarro y Antonia Ramírez García

Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2010 - Volumen 3, Número 2

<http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num2/art11.pdf>

Fecha de recepción: 14 de marzo de 2010
Fecha de dictaminación: 06 de mayo de 2010
Fecha de segundo envío: 12 de mayo de 2010
Fecha de aceptación: 13 de mayo de 2010

Las sociedades evolucionan exigiendo mejoras en todos los aspectos y sectores que las componen, en ellas los centros escolares ocupan un lugar de privilegio y a los que se vuelven todas las miradas debido a su condición de garantes de la cultura y transformadores de la sociedad. A ellos, a los centros escolares, se les pide, quizás, por este motivo, mejores resultados, mayor eficacia, en definitiva, más calidad en la educación que reciben sus alumnos y alumnas. La responsabilidad de dar respuesta a estas demandas no queda diluida en la colectividad del profesorado que ejerce su docencia en el centro escolar, sino que recae en una figura determinada, el director o directora del centro, que cada vez más goza de mayor autonomía para la gestión del mismo.

Los tiempos cambian y las funciones del director se hacen cada vez más complejas en esa búsqueda del ideal educativo, de la eficacia, de los resultados, ya no se trata de administrar los recursos y ejercer la jefatura del personal, o de representar a la Administración educativa, ahora se le reclama ser un líder pedagógico, mantener el equilibrio entre la estabilidad y el cambio, conservar las fortalezas del centro escolar y de sus profesores y eliminar las debilidades que pudieran tener, rentabilizar las oportunidades que le ofrece el entorno y desintegrar las amenazas del mismo, todo ello en aras de la calidad de la educación.

Pero, al mismo tiempo que las exigencias y la autonomía se incrementan, también la necesidad de rendir cuentas; en este sentido, la Administración pública educativa muestra un interés creciente en la evaluación como medio para la mejora cualitativa de los servicios que gestiona. La evaluación es considerada en la actualidad como un instrumento privilegiado de la administración y de la política educativa, como una herramienta eficaz para la gestión y la mejora de la calidad de la enseñanza. En los procesos evaluativos el director o directora también ocupa una posición central, pues no podemos olvidar, sus funciones. A lo largo de estas páginas realizaremos un recorrido histórico respecto a la figura y funciones del director de un centro escolar, analizaremos los procesos y procedimientos de evaluación en que se ven envueltos los directores y directoras de la Comunidad Autónoma de Andalucía y plantearemos una nueva evaluación de los mismos a través del criterio *liderazgo*, propuesto por el modelo de excelencia EFQM que comenzará a aplicar en un futuro inmediato en nuestros centros educativos.

1. LA DIRECCIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE EDUCACIÓN PRIMARIA. HACIENDO UN POCO DE HISTORIA

Murillo y Gómez (2006) realizan un repaso sobre la evolución de la dirección escolar en España centrándose en los cambios que ha experimentado la normativa que la regula; en este sentido, el tránsito del siglo XIX al XX marca el inicio de la dirección escolar en educación primaria. En 1896 comienza a extenderse en España el modelo de escuela graduada y con ella surge la necesidad de crear una figura institucional que se encargue de coordinar a los maestros y maestras y distribuir responsabilidades; una figura, por tanto, con competencias diferentes a la de los docentes.

La primera norma referente a la dirección escolar en España es la Real Orden de 9 de marzo de 1918, por la que se establece el Reglamento de Escuelas Graduadas. De ahí surgen los llamados *maestros-directores* que, sin necesidad de una formación específica, alternaban su labor docente con los trabajos propios de la dirección. El Reglamento de Escuelas, de 23 de septiembre de 1898, habló por primera vez de la escuela graduada y de los directores, así como algunas de las tareas que se les encomendaba, entre

ellas la de *cuidar que existiese armonía entre los maestros* y de *la disciplina general de la escuela*. Posteriormente, la Ley de 1945 y el Estatuto de Magisterio de 1947 establecían que el director era el representante legal de la escuela y superior inmediato de los profesores; su selección y quedaron definidas en el Estatuto, en él se señalaba que la selección del director se realizaba mediante oposición restringida, en el caso de grupos escolares de más de seis secciones, y por nombramiento del Ministerio en el caso de grupo de menos de seis unidades. En la selección mediante oposición, los candidatos deberían ser maestros con más de cinco años de servicio, o bien Licenciados en Pedagogía o en Filosofía y Letras con un año de servicio; todos ellos con Informe favorable de la Inspección sobre su competencia, moralidad y aptitud.

Los directores al no tener docencia constituían un *cuerpo*, de este modo, el Decreto 985 de 20 de abril de 1967 estableció el *Reglamento de Cuerpo de Directores Escolares*, en el que el director se configura como el representante legal del centro y el superior inmediato de los profesores. El acceso al cuerpo es libre y pasa por un curso selectivo de formación al que se accede tras un examen de ingreso; al mismo tiempo, las tareas pedagógicas del director o directora se amplían (programa, libro de textos, temporalización de los contenidos o información a las familias); en este sentido, podemos apreciar que la figura del director o directora cobra una dimensión diferente, pues se le adjudica un perfil profesional determinado y constituye un cuerpo diferenciado.

Con la Ley General de Educación de 1970, los requisitos para ser director o directora se centran en la antigüedad en el cuerpo (tres años). Esta Ley elimina el *cuerpo de directores* como grupo diferenciado de los docentes, incorpora al cargo de director o directora la función docente y elimina su carácter vitalicio.

2. LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR O DIRECTORA DE UN CENTRO DE ENSEÑANZA OBLIGATORIA

Las funciones directivas y sus respectivas dimensiones se encuentran encaminadas a dar cumplimiento al objetivo de promover, impulsar, coordinar, supervisar y controlar todas las actividades de la institución escolar.

Nuestro actual sistema educativo plantea la necesidad de proporcionar una educación de calidad a todo el alumnado partiendo de la diversidad de sus intereses, características y situaciones personales. Ello obliga a reconocer a los centros una capacidad de decisión que afecta tanto a su organización como a su modo de funcionamiento. Los centros, tal y como se reconoce en la normativa actual vigente, han de poseer un margen propio de autonomía que les permita adecuar su actuación a sus circunstancias concretas. Esta progresiva descentralización conlleva cambios en la dirección del centro escolar, concediendo a esta figura mayor protagonismo y capacidad de decisión traduciéndose ésta en un aumento de sus funciones. Esta nueva fisonomía requiere de mayor especialización del director del centro educativo, ya que realizará su intervención en cuestiones que van más allá de lo escolar. A lo largo de las distintas normas legales que han regulado nuestro sistema educativo podemos apreciar esta transformación de las funciones (vid. figura 1).

Si analizamos este desarrollo legislativo, apreciamos cómo las funciones asignadas al director han ido ampliándose modificando el perfil de éste. De la LODE (1985) a la LOPEGCE (1995) las competencias directivas se insertan en el ámbito burocrático (controla obras, servicios y suministros, autoriza gastos de acuerdo con presupuesto, ordena pagos y visa las certificaciones y documentos oficiales) y ejecutivo (ejerce jefatura personal y adopta resoluciones disciplinarias, garantiza el cumplimiento de las leyes o

convoca y preside reuniones y actos académicos). Con la posterior ley, la LOCE (2002), el ámbito competencial se amplía a la integración (fomenta el clima escolar que favorezca el estudio, favorece la convivencia en el centro e impulsa la colaboración familia) y a la innovación (promueve planes de mejora de la calidad del centro y proyectos de innovación e investigación educativa, impulsa procesos de evaluación interna del centro y colabora en las evaluaciones externas y con la evaluación del profesorado), otorgando a la dirección un carácter pedagógico y mediador del que antes carecía. Con la ley vigente, la LOE (2006), los campos de actuación descritos son similares, aunque se amplían las funciones dentro de ellos, como la responsabilidad que se le otorga en la dirección pedagógica del centro o la potestad disciplinaria del personal del centro. La LEA (2007), por su parte, sigue las mismas directrices planteadas a nivel estatal.

FIGURA 1. EVOLUCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR

Funciones	1985 LODE	1990 LOGSE	1995 LOPEGCE	2002 LOCE	2006 LOE	2007 LEA
Representar al centro ante la Administración.	X	X	X	X	X	X
Representar a la Administración en el centro.			X		X	X
Cumplimiento de la normativa.	X	X	X	X	X	X
Dirigir y coordinar las actividades del centro.	X	X	X	X	X	X
Ejercer la jefatura del personal del centro.	X	X	X	X	X	X
Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del Centro.	X	X	X	X	X	X
Ejecutar los acuerdos adoptados por los órganos colegiados del centro.		X	X	X	X	X
Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro.	X	X	X	X	X	X
Proponer el nombramiento de los cargos directivos.	X	X	X	X	X	X
Proponer el cese de los cargos directivos.			X	X	X	X
Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros.			X	X	X	X
Adquisición de bienes.						X
Promover planes de mejora de la calidad del centro.				X	X	X
Promover proyectos de innovación e investigación educativa.				X	X	X
Impulsar procesos de evaluación interna del centro y colaborar en las evaluaciones externas.				X	X	X
Colaborar en la evaluación del profesorado.				X	X	X
Favorecer la convivencia en el centro e imponer medidas disciplinarias.			X	X	X	X
Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno.				X	X	X
Fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos.				X	X	X
Responsable de la dirección pedagógica.					X	X
Responsable de que el equipo directivo, establezca el horario que corresponde a cada área, materia, módulo o ámbito.					X	X
Proponer requisitos de especialización y capacitación profesional respecto de determinados puestos de trabajo docentes del centro incluida la aprobación del gasto.					X	X
Potestad disciplinaria del personal.					X	X
Potestad en la toma de decisiones en lo que se refiere a las sustituciones de las ausencias del profesorado.					X	X

LODE (Ley Orgánica del Derecho a la Educación), LOGSE (Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo), LOPEGCE (Ley Orgánica de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes), LOCE (Ley Orgánica de Calidad de la educación), LOE (Ley Orgánica de Educación), LEA (Ley de Educación de Andalucía).

Fuente: Elaboración propia

3. LA EVALUACIÓN DE LOS DIRECTORES Y DIRECTORAS EN LOS CENTROS ESCOLARES

Cantón (2001), considera que la mejora es el primer paso hacia la calidad y que por tanto, la evaluación se convierte en una actividad indispensable para identificar los diferentes elementos que contribuyen al logro de los objetivos educativos, orientando la mejora de la práctica.

La descentralización y la autonomía pedagógica deja a los centros educativos un margen de libertad más amplio para gestionar sus recursos; sin embargo, esta política va acompañada de una evaluación más rigurosa de éstos. En este sentido, la LOE (2006) considera la evaluación un elemento fundamental para la mejora de la educación, y de forma más específica, refiriéndose a la evaluación de la función directiva, para mejorar el funcionamiento de los centros educativos.

A lo largo de estos años se ha detectado cierta reticencia a ocupar los cargos directivos en los centros escolares, quizás por el incremento de sus funciones, tal y como hemos podido apreciar, pero, tal vez, también, por la evaluación a la que el director o directora de un centro se ve sometido, ya que son varios los aspectos y momentos en los que el cumplimiento de estas funciones van a ser evaluadas (vid. figura 2).

FIGURA 2. ASPECTOS Y MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR

CUÁNDO SE EVALÚA	QUÉ SE EVALÚA	PARA QUÉ SE EVALÚA
Antes del ejercicio	Los requisitos exigidos para ser director/a	Selección del director/a
Durante el ejercicio	La fase de prácticas	Habilitación para ser director/a
Después del ejercicio	El desarrollo de la función directiva	Renovación del cargo Consolidación económica

Fuente: Elaboración propia

3.1. El proceso de selección de los directores y directoras

Cuando un centro educativo se crea requiere una persona que lo dirija, cuando un director o directora se jubila, acaba su mandato o es destituido se exige que otra persona lo sustituya; en las diferentes posibilidades que hemos nombrado hay dos opciones posibles, la elección o la selección.

En nuestro país, apunta Martínez Lobato (2006) que, a pesar de los cambios introducidos al modelo electivo de directores de la LODE (1985), el modelo selectivo de la LOCE (2002) y la actual LOE (2006) carece de los necesarios atractivos para que el profesorado se presente y comprometa en el desempeño de este cargo. Por su parte, Batanaz (2006:4-5) recoge de Murillo, Barrio y Pérez Albo (1999) la opinión de directores e directoras sobre las causas que con mayor frecuencia reducen la presencia de candidatos a la dirección de un centro escolar, éstas son:

- La dificultad de desempeñar un complejo trabajo para el que no se sienten preparados.
- La insuficiencia de las compensaciones que se reciben por ello.
- El temor a comprometerse en un rol poco aceptado por sus compañeros.
- La falta de poder real y de autonomía.
- El escaso apoyo recibido de la administración educativa.
- El escaso reconocimiento social de la función.

La primera fase en el camino a la dirección de un centro educativo es, tal y como expresa Martínez Lobato (2006), elegir o seleccionar al futuro director o directora; en este trabajo nos centraremos en el modelo de selección de directores en centros públicos; en este sentido, éste ha cambiado de forma sustancial, de ser una figura seleccionada exclusivamente por los miembros de la comunidad escolar (docentes, padres y madres y alumnado) a través de sus representantes en el consejo escolar (LODE, 1985), ha pasado a un modelo en el cual, en primer lugar, el aspirante a la dirección tiene que estar acreditado, es decir, previamente seleccionado por la administración en función de sus méritos, desarrollo de un proyecto de dirección, formación y experiencia; en segundo lugar, ser evaluados por una comisión y, finalmente, ser seleccionados para ejercer el cargo en cuestión. En la figura 3 podemos apreciar cómo, al igual que sucedía con las funciones del director, los requisitos necesarios para que el director sea seleccionado han ido creciendo.

FIGURA 3. EVOLUCIÓN DE LA LEGISLACIÓN DE APLICACIÓN A LA SELECCIÓN DE LOS CANDIDATOS A LA DIRECCIÓN ESCOLAR.

CONDICIONANTE						
	REQUISITOS	ANTIGÜEDAD	ACREDITACIÓN	PROYECTO DE DIRECCIÓN	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	DURACIÓN DEL CARGO
1985 LODE	- Profesor/a del centro. - 1 año de permanencia en el centro. - 3 años de experiencia docente.	- 1 año de permanencia. - 3 años de antigüedad.	No	No	Consejo Escolar	3 años
1990 LOGSE	- Funcionario de carrera. - Destino definitivo. - 1 año de permanencia en el centro. - 3 años de experiencia docente.	1 año de permanencia. - 3 años de antigüedad	No	Programa de Dirección	Consejo Escolar	3 años
1995 LOPEGCE	- Funcionario/a de carrera. - Acreditación. - 1 año de permanencia en el centro. - 5 años de antigüedad en el cuerpo.	- 1 año de permanencia. - 5 años de antigüedad.	Acreditación de méritos.	Programa de Dirección	Consejo Escolar	4 años
2002 LOCE	- Funcionario de carrera. - Destino definitivo. - 5 años de antigüedad en el cuerpo. - 1 año de permanencia en el centro.	- 1 año de permanencia. - 5 años de antigüedad.	Acreditación de méritos.	No se especifica	Comisión: Administración, padres/madres, docentes.	3 años
2006 LOE	- Funcionario de carrera. - Destino definitivo. - 5 años de antigüedad en el cuerpo. - 1 año de permanencia en el centro.	- 1 año de permanencia. - 5 años de antigüedad.	Acreditación de méritos.	Programa de Dirección	Comisión: Administración, padres/madres, docentes.	4 años

LODE (Ley Orgánica del Derecho a la Educación), LOGSE (Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo), LOPEGCE (Ley Orgánica de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes), LOCE (Ley Orgánica de Calidad de la educación), LOE (Ley Orgánica de Educación).

Fuente: Elaboración propia

En la Comunidad Autónoma de Andalucía el proceso de selección y nombramiento de directores y directoras de centros docentes públicos ha quedado regulado en el Decreto 59/2007, de 6 de marzo. Este Decreto favorece el acceso a la dirección de las personas más cualificadas y mejor valoradas por la comunidad educativa para desarrollar un proyecto basado en la participación de todos los sectores, en el conocimiento del propio centro docente y su entorno, de su realidad social, económica, cultural y laboral y en la consecución de los objetivos educativos que se proponga, independientemente de que el futuro director o directora pertenezca o no a dicho centro educativo. En la figura 4 podemos apreciar los cuatro aspectos fundamentales del proceso de selección: requisitos, concurso de méritos, evaluación y nombramiento.

FIGURA 4. PROCESO DE SELECCIÓN DE DIRECTORES Y DIRECTORAS EN ANDALUCÍA

REQUISITOS	Tener una antigüedad de al menos cinco en el cuerpo.	
	Haber impartido docencia directa como funcionario/a de carrera, durante un período de cinco años.	
	Tener una antigüedad de un año en el centro.	
	Presentar un proyecto de dirección	Conocimiento del Plan de Centro, de su realidad social, económica, cultural y laboral.
SELECCIÓN (concurso de méritos)		Desarrollo de actuaciones que favorezcan la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
		Desarrollo de actuaciones para la mejora de la convivencia escolar.
		Estrategias de intervención para los objetivos educativos y para la mejora de los resultados escolares que se pretendan lograr.
	Méritos académicos	Titulaciones universitarias.
		Impartición o asistencia a cursos de formación o perfeccionamiento sobre la organización y el funcionamiento escolar o la dirección de centros docentes públicos.
		Publicaciones sobre la organización y el funcionamiento escolar o la dirección de centros docentes públicos.
	Méritos profesionales	Antigüedad como funcionario de carrera.
		Servicios efectivos prestados en el centro docente a cuya dirección se opta.
		Desempeño de cargos directivos o de coordinación docente.
		Participación como coordinador/a o como profesorado colaborador en actividades de formación del profesorado.
EVALUACIÓN (Comisión evaluadora)	Comunidad educativa	Dos representantes de los padres y madres del alumnado (miembros del Consejo Escolar).
		Dos representantes del alumnado (si procede).
		Representante del colectivo integrado por el personal de administración y servicios y el personal de atención educativa complementaria.
	Administración educativa	Representantes del profesorado en número igual a la suma de los representantes de los otros sectores de la Comunidad Educativa (miembros del consejo escolar).
		Inspector o inspectora de educación de referencia del centro docente (asumirá la presidencia).
NOMBRAMIENTO	Cuatro años, que podrán renovarse por un solo período de igual duración previa evaluación positiva.	

Fuente: Decreto 59/2007, de 6 de marzo por el que se regula el procedimiento para la selección y nombramiento de los directores y las directoras de los centros docentes públicos, a excepción de los universitarios. Elaboración propia.

El éxito o el fracaso de una u otra forma de acceso, elección o selección, depende, según Martínez Lobato (2006), no sólo de quienes eligen o de las comisiones que seleccionan, sino que también viene determinado del posterior seguimiento que se haga de los proyectos de dirección presentados y de la evaluación que de los directores (bien sean elegidos o seleccionados) se haga.

3.2. Procedimientos de recolección de información

El director o directora cuando ha sido seleccionado, comienza su mandato, pero a lo largo del mismo también va a sufrir un proceso de evaluación: durante el año de prácticas, al finalizar su mandato para renovar un periodo más, y al consolidar la retribución económica que conlleva el ejercicio de la dirección (de carácter voluntario). De este modo, la Orden de 20 de junio de 2007, por la que se regula el proceso de formación inicial de los directores y las directoras de los centros docentes públicos dependientes de la

Consejería de Educación de la Junta de Andalucía, establece todo el procedimiento que se va a seguir durante el primer año de ejercicio, éste ha quedado recogido en la figura 5.

FIGURA 5. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN ANDALUCÍA DURANTE EL AÑO DE PRÁCTICAS.

¿PARA QUÉ EVALUAR?	Para valorar el ejercicio de la función directiva realizado por el director o la directora a lo largo de todo el proceso de su programa de formación inicial.	
¿QUÉ EVALUAR?	<ol style="list-style-type: none"> Coordina la elaboración, seguimiento y evaluación del Proyecto Curricular y el Plan Anual del Centro. Intensifica el funcionamiento de los órganos de gobierno, coordinando las actuaciones del equipo directivo, del Claustro de Profesorado y del Consejo Escolar. Ejerce la dirección pedagógica y la coordinación docente, impulsando el trabajo en equipo de profesores y profesoras, apoyando sus iniciativas y distribuyendo tareas y responsabilidades de manera equilibrada. Promueve la implicación del profesorado en su formación y perfeccionamiento, fomenta su participación en actividades de innovación educativa y estimula la difusión de las experiencias y buenas prácticas que se realizan en el centro. Organiza la oferta educativa del centro de manera que se tengan en cuenta las necesidades de todo el alumnado, especialmente de aquellos alumnos y alumnas que tienen mayores dificultades. Fomenta la reflexión sobre las consecuencias metodológicas y sociales de la organización de los espacios y los tiempos y establece criterios pedagógicos para su aplicación en el centro. Organiza y gestiona los recursos humanos, materiales y económicos de manera adecuada a las características del centro y procura una utilización intensiva de los mismos. Promueve la existencia de normas de convivencia claras y consensuadas para abordar la resolución pacífica de los conflictos. Promueve las prácticas coeducativas y genera iniciativas que favorezcan la igualdad entre los sexos en el desarrollo del proyecto educativo y en las relaciones dentro de la Comunidad escolar. Impulsa las evaluaciones externas, las del propio centro y su profesorado, promoviendo la formulación de propuestas de mejora en relación con las mismas. Favorece la apertura del centro a su entorno, así como la colaboración recíproca entre el centro y otros centros educativos, organismos, instituciones y entidades del entorno. Toma iniciativas para aunar los intereses de los distintos sectores de la comunidad educativa y favorecer un buen clima de relaciones interpersonales. Estimula la creación de asociaciones de alumnos y alumnas y de padres y madres del alumnado, y toma medidas para favorecer su participación en la vida del centro. 	
¿QUIÉN EVALÚA?	<p>La Comisión Provincial de Evaluación de formación inicial formada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La persona titular de la Jefatura de Servicio de Ordenación Educativa de la provincia correspondiente. - Un inspector y una inspectora de educación que hayan intervenido en el desarrollo del programa de formación inicial. - Un director y una directora de centro docente público dependiente de la Consejería de Educación. - Un director o una directora de Centro del Profesorado de la provincia, designados por la persona titular de la Delegación Provincial de Educación. - La persona o personas que hayan realizado la coordinación pedagógica de formación para la dirección en la correspondiente provincia. - El Coordinador o la Coordinadora Provincial de Formación. 	
¿CÓMO SE EVALÚA?	Memoria de dirección sobre diversos aspectos	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de la formación recibida. - Reflexión sobre sus actuaciones en el ejercicio de la función directiva durante el periodo. - Relación de dicho ejercicio con los planteamientos recogidos
	Informes sobre el ejercicio de la función directiva de:	<ul style="list-style-type: none"> - La persona que ha ejercido la tutela. - El Consejo Escolar del centro. - El inspector o inspectora de referencia. - La dirección del centro del profesorado de referencia.
¿CÓMO SE EVALÚA?	Al finalizar el año de prácticas.	

Fuente: Orden de 20 de junio de 2007, por la que se regula el proceso de formación inicial de los directores y las directoras de los centros docentes públicos dependientes de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Elaboración propia.

FIGURA 6. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN ANDALUCÍA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA RETRIBUCIÓN ECONÓMICA.

¿PARA QUÉ EVALUAR?	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el desarrollo de la función directiva. - Estimular y apoyar la mejora de su práctica. - Estudiar y enjuiciar todos los ámbitos de sus actuaciones. 	
¿QUÉ EVALUAR?	<p>a) Dirección y coordinación de la actividad del centro, en especial, en lo relativo a la planificación de la actividad del centro, elaboración de la programación general y de la memoria anual del centro, gestión de los recursos humanos, materiales y económicos; seguimiento, control y evaluación de la actividad del centro.</p> <p>b) Dinamización de la participación, en especial, en lo relativo al cumplimiento de las obligaciones derivadas de la presidencia de los órganos colegiados, información e impulso de los mecanismos de participación a los distintos sectores de la comunidad escolar.</p> <p>c) Impulso del clima de convivencia en el centro, en especial, en lo relativo a la atención a los miembros de la comunidad escolar, aplicación de la normativa reguladora de los derechos y deberes del alumnado, desarrollo de normas y procesos que enmarcan las relaciones entre los miembros de la comunidad escolar y el tratamiento de conflictos.</p> <p>d) Impulso de proyectos de mejora, en especial, en lo relativo al desarrollo de programas de innovación, fomento de la participación del profesorado en planes y actividades de formación, y</p> <p>e) Ejercicio de las competencias en materia administrativa y de personal, en especial, en lo relativo a la atención a los trámites y requerimientos administrativos, información puntual de las alteraciones en la prestación del servicio, control de asistencia del personal del centro.</p>	
¿QUIÉN EVALÚA?	<p>Comisión de Evaluación de la Delegación Provincial formada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La persona titular de la Delegación Provincial o aquella en quien delegue, que ostentará la presidencia. -La persona titular de la Jefatura del Servicio de Inspección. -La persona titular de la Jefatura del Servicio de Ordenación. -La persona titular de la Jefatura del Servicio de Gestión de Recursos Humanos. -Un Inspector o Inspectora del Área Estructural de Evaluación. -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. -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. 	
¿CÓMO SE EVALÚA?	Inspección educativa	- Seguimiento del ejercicio durante los cuatro años mediante un registro individual de actuaciones que posibilitará emitir un informe de evaluación.
	Director o directora	Memoria de autoevaluación.
	Consejo Escolar	Valoración del director o directora del centro mediante votación.
¿CÓMO SE EVALÚA?	Durante el proceso y al finalizar el mandato.	

Fuente: 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, recoge los mismos principios y actuaciones. Elaboración propia.

Al terminar el año de prácticas y/o el mandato, el director o directora ha de ser evaluado para comprobar el cumplimiento de su proyecto de dirección (parcial o total dependiendo del caso), éste no constituye una declaración de intenciones, sino un proyecto de trabajo que ha debido llevarse a cabo y que al finalizar el periodo correspondiente exige ser evaluado.

Por su parte, el Decreto 141/2001, de 2 de junio, por el que se regula la consolidación parcial del complemento específico de los directores de los centros docentes públicos de Andalucía, establece en su artículo 3 los requisitos para la consolidación del complemento específico, entre los que se encuentra la obtención de una valoración positiva del desempeño del cargo mediante un procedimiento de evaluación de sus funciones, como veremos a continuación (vid. figura 6). Posteriormente, el 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, recoge los mismos principios y actuaciones.

El porcentaje de consolidación, que dependerá del tiempo de ejercicio del cargo de director, será el siguiente:

- a) Por un período igual o superior a cuatro años, pero inferior a ocho, de desempeño del cargo: el 25% del complemento.
- b) Por un período igual o superior a ocho años, pero interior a doce: el 40% del complemento.
- c) Por un período igual o superior a doce años: el 60% del complemento.

La consolidación de las retribuciones del complemento económico recibido por parte del director o directora puede suponer un atractivo para la ocupación de este cargo; no obstante, son más los inconvenientes, como ya expresamos con anterioridad, los que merman la posibilidad de que candidatos más y mejor preparados ocupen la dirección escolar. Pero, a pesar de todas las dificultades, Tejero y González (2009) han detectado cuatro dimensiones que en mayor o menor medida miden la satisfacción laboral en la dirección escolar, por orden de importancia éstas son: satisfacción hacia las personas de apoyo a la gestión (equipo directivo y personal de secretaría) con un 4,2, satisfacción hacia el profesorado, satisfacción con el alumnado y las familias, de forma equitativa, con un 3,44 y 3,43 respectivamente y satisfacción con las condiciones laborales con un 3,11 en un rango de respuesta de 1 a 5.

4. LA INCORPORACIÓN DEL MODELO EFQM A LA FUTURA EVALUACIÓN DE LOS DIRECTORES Y DIRECTORAS

La función directiva es un factor clave en la mejora de los centros educativos, especialmente en la gestión del cambio. Hay un cierto consenso en que los centros que tienen capacidad para mejorar dependen, de manera significativa, de equipos directivos que contribuyen activamente a que su centro aprenda a desarrollarse, superando los retos y dificultades a los que tienen que enfrentarse. Los distintos modelos de calidad en la gestión que se están implantando en la administración pública, recogen como factor fundamental del éxito de la misma el ejercicio del liderazgo en la organización de que se trate. Del mismo modo, Serafín Antúnez (2000) señala que la dirección *es el elemento clave para promover o impedir cambios en los centros escolares*, tanto por el lugar que ocupan como por la información y relaciones que pueden manejar.

El liderazgo educativo se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como "norte" la mejora de la calidad, que se expresa en un mayor y mejor incremento de los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, es posible distinguir dentro de las prácticas de los directivos, aquellas que son propias del liderazgo de aquellas que no lo son: mientras que estas últimas pueden considerar ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización, las primeras ponen el acento en aquella influencia sobre otros que permite avanzar hacia la consecución de metas grupales de carácter educativo (Robinson, 2009).

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de la política educativa a nivel internacional; desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación (Pont et al. 2008).

La importancia del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos y alumnas ha sido destacado por Leithwood y Hopkins (2008) en los estudios cualitativos que han realizado sobre escuelas eficaces. Por su parte, la consultora McKinsey publicó en 2007 el informe internacional " *How the world's best-performing school systems come out on top*" ("Cómo los mejores sistemas escolares del mundo se ponen a la cabeza"). El estudio refleja que si no se cuenta con un director eficiente, las escuelas tienen pocas probabilidades de poseer una cultura con altas expectativas, o de esforzarse en pos de la mejora continua. Las pruebas sugieren que un fuerte liderazgo educativo es particularmente relevante a la hora de lograr mejoras. Las reformas llevadas a cabo en Boston, Inglaterra y Singapur demuestran que un buen liderazgo escolar es esencial para poner en práctica cambios sustanciales y rápidos que lleven a convertir a sus directores en impulsores de mejoras en la instrucción. En general, el desarrollo de líderes de instrucción eficientes en las escuelas requiere, a su juicio, de tres elementos:

4.1. Conseguir a los docentes apropiados para desempeñarse como directores

Los sistemas con más alto desempeño ofrecen los incentivos apropiados para que los mejores docentes se postulen para puestos de liderazgo e implementan procesos efectivos para seleccionar a los mejores entre todos los postulantes. La manera en que lo hacen depende principalmente de si la selección del director es centralizada (controlada por el distrito escolar o el ministerio) o descentralizada (controlada por las propias escuelas). En Singapur, por ejemplo, los salarios de los directores son altos, en parte como reconocimiento de las exigencias del puesto, y también para atraer a los mejores candidatos. Como parte del exigente proceso de selección de directores, los candidatos deben pasar por un Centro de Evaluación, que establece una serie de ejercicios cuidadosamente diseñados para provocar conductas observables relativas a las competencias que requiere el puesto. Los candidatos que demuestran potencial para el puesto asisten a un programa de seis meses desarrollado por el Instituto Nacional de Educación en el que son evaluados continuamente por el equipo de capacitación. Sólo los candidatos aptos para desempeñarse como directores y ser asignados a escuelas específicas son designados directores.

4.2. Desarrollar habilidades de liderazgo en instrucción

Aunque el líder educativo cuente con competencias necesarias para desempeñar el puesto, también es necesario suministrar un conjunto adecuado de habilidades para convertirse en líderes eficientes. Básicamente, todos los líderes escolares exitosos contemplan el mismo repertorio de prácticas de liderazgo básicas. Los mejores sistemas educativos implementan un modelo de desarrollo coherente y alineado (basado frecuentemente en un modelo de aprendizaje) que ayuda a los líderes educativos presentes y futuros a desarrollar estas prácticas.

Una vez que el sistema educativo ha identificado y formado a las personas apropiadas con las habilidades necesarias, debe entonces estructurar sus funciones, expectativas e incentivos para asegurarse de que sus directores se concentren en el liderazgo instructivo y no en la administración del establecimiento. Esto contrasta con los sistemas educativos en que muchos directores dedican la mayor parte de su tiempo a tareas que no se relacionan directamente con la mejora de instrucción en sus escuelas, limitando así la capacidad para hacer realidad mejoras concretas en los resultados de los alumnos. Los sistemas que pretenden emplear a sus directores como impulsores de reformas prevén que estos se conviertan en instructores excelentes y destinen la mayor parte de su tiempo a entrenar a los docentes.

4.3. Selección y desarrollo de líderes de instrucción efectivos

El entrenamiento es efectivo como intervención, pero puede adquirir mayor relevancia una vez que las escuelas hayan desarrollado la cultura de entrenamiento y desarrollo que lo sostendrá. Para lograrlo, algunos sistemas educativos se han asegurado de que sus líderes educativos sean también 'líderes de instrucción' y han puesto en práctica mecanismos para seleccionar los mejores docentes como directores. Luego los capacitan para convertirse en líderes de instrucción que dedicarán buena parte de su tiempo a entrenar y aconsejar a los docentes. Los directores de escuelas pequeñas de la mayoría de los sistemas con más alto desempeño dedican el 80 por ciento de su tiempo a mejorar la instrucción y exponer un conjunto de conductas que cimentan la capacidad y motivación de sus docentes, para mejorar en forma constante su propia instrucción.

Para Álvarez (2001), todos los modelos de gestión de calidad: modelo Deming (Japón), modelo Baldrige (EE.UU.), modelo EFQM (Europa), etc., consideran el ejercicio de un cierto tipo de liderazgo como un factor básico de la calidad. De acuerdo con Martínez y Ruipérez, (2005) la finalidad del modelo aplicado al ámbito educativo es conocer la realidad del centro mediante la autoevaluación, y reflexionar sobre ella, lo que posibilitará elaborar planes y estrategias de mejora. Estas dos características, junto con la implicación de todos en el proceso de autoevaluación y la toma de decisiones, se consideran factores que inciden en la mejora de la calidad de los servicios que el centro educativo presta a la sociedad.

La Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía (LEA), regula que la evaluación del Sistema Educativo Andaluz se orientará a la mejora permanente del mismo y al aprendizaje satisfactorio y relevante del alumnado que contribuya a su éxito escolar. Además, establece que dicha evaluación se extenderá a todos los ámbitos del Sistema Educativo regulados en la misma Ley y se aplicará sobre los procesos de aprendizaje y resultados del alumnado, la actividad del profesorado, los procesos educativos y la función directiva.

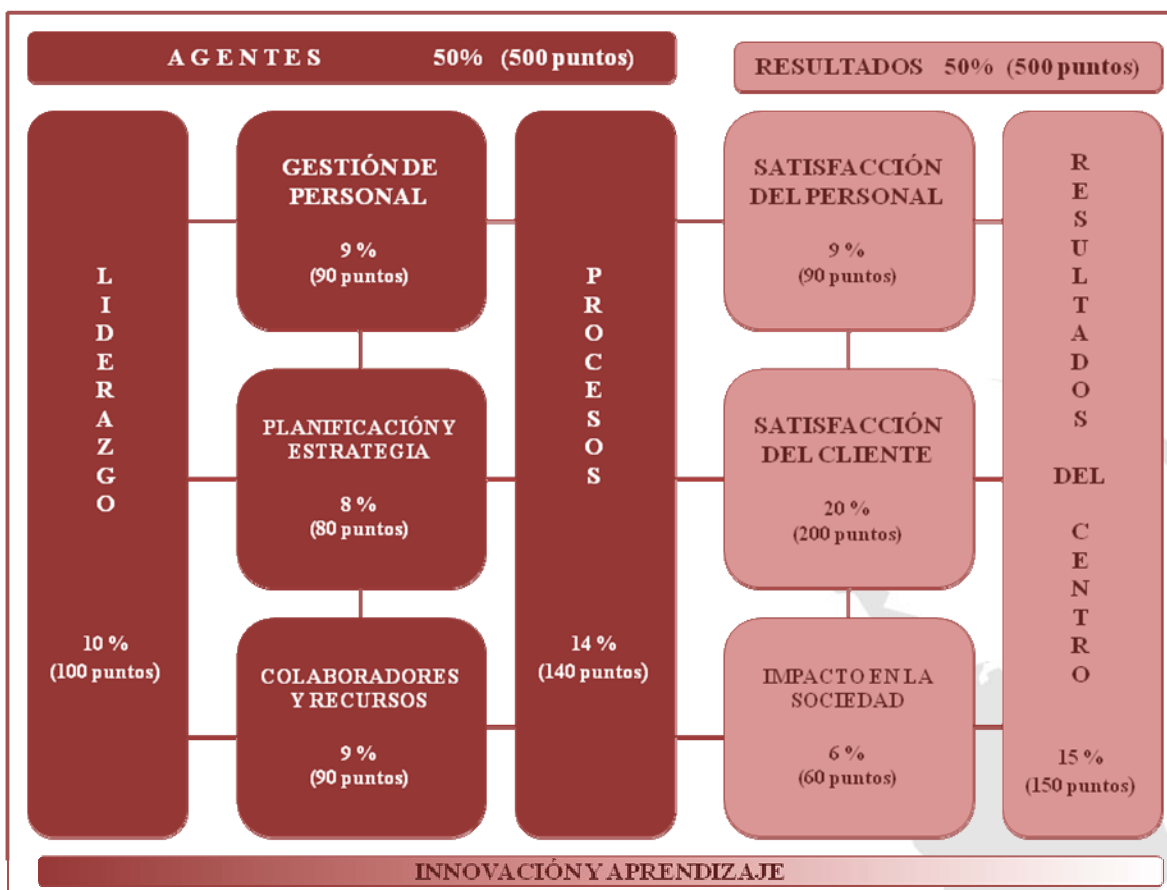
Esta evaluación será realizada por la recién creada Agencia Andaluza de Evaluación Educativa (AGAEVE), que establece como objetivo prioritario la implantación del modelo de gestión EFQM (AGAEVE, 2009). Los principios y criterios técnicos del modelo integrado de evaluación del Sistema Educativo Andaluz que sustenta este plan estratégico de actuación de la AGAEVE suponen una evaluación rigurosa y sistemática basada en la detección de necesidades, el establecimiento de objetivos e indicadores de resultados, la formulación y desarrollo de procesos, la elaboración de instrumentos, el registro de evidencias, la autoevaluación y evaluación externa.

La evaluación externa o institucional se realizará, entre otras, sobre el ejercicio de la dirección de los centros docentes, que se centrará en las buenas prácticas directivas sobre liderazgo, organización y el funcionamiento de los centros.

La adaptación de este modelo a los centros educativos integra nueve criterios, cinco de ellos, los del grupo "agentes facilitadores", se ocupan de la dirección del centro educativo, de lo que hace y de cómo lo hace; los cuatro restantes, integrados en el grupo de "resultados", versan sobre lo que consigue el centro a través de los criterios "agentes facilitadores" (vid. figura 7). De todos ellos nos interesa destacar un criterio concreto de los agentes facilitadores, nos estamos refiriendo al liderazgo, que puede definirse como el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables que guían al centro educativo hacia la mejora continua. Al mismo tiempo, este criterio refleja cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo promueven y facilitan la consecución de los fines y objetivos, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantan todo ello en el centro, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua se implemente en el centro.

En la figura 7 se aprecia que el liderazgo es el primero de los criterios que aparece con una ponderación del 10%, destacando, por tanto, como un importante agente facilitador dentro del modelo.

FIGURA 7. MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



Fuente: MEC (2001). Modelo Europeo de Excelencia. Madrid: MECD.

Los criterios se desglosan en subcriterios y, estos a su vez en áreas, lo que configura un sistema de indicadores cuya existencia o no en el centro educativo permite tener un conocimiento del mismo basado en hechos y no sólo en opiniones o percepciones. La figura 8 recoge los subcriterios y áreas del criterio Liderazgo. Nos hemos centrado en él por su vinculación directa con el ejercicio de la dirección escolar; sin

embargo, no podemos olvidar que el buen funcionamiento del centro educativo implica la participación y evaluación de todos y cada uno de los criterios del modelo EFQM, en los que se reflejaría de forma nítida no sólo el liderazgo del director o directora en aspectos relacionados con la gestión administrativa del centro, sino también los resultados de su gestión pedagógica, aspecto de suma importancia para Leithwood y Hopkins (2008) y Robinson (2009).

FIGURA 8. SUBCRITERIOS Y ÁREAS DEL CRITERIO LIDERAZGO.

SUBCRITERIOS	ÁREAS
1a. Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollan fines y objetivos del centro. -Desarrollan principios éticos y valores de la mejora continua. -Mejoran y toman decisiones en asuntos de liderazgo. -Estimulan la creatividad, innovación y la colaboración.
1b. Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.	<ul style="list-style-type: none"> -Adecúan la estructura del centro para apoyar la implantación de su planificación y estrategia. -Aseguran que se desarrolle e implante un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos -Aseguran que se implanten procesos para revisar y mejorar las actividades mediante la creatividad, innovación y los resultados del aprendizaje.
1c. Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la Administración Educativa.	<ul style="list-style-type: none"> -Establecen relaciones de colaboración con agentes externos al centro. -Establecen y participan en actividades conjuntas de mejora. -Participan en actividades, conferencias y seminarios fomentando y apoyando, en particular, la mejora continua.
1d. Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> -Comunican personalmente los fines, objetivos, valores, planificación y estrategia y metas de la organización a las personas que la integran. -Son accesibles, escuchan activamente y responden a las personas que integran el centro. -Ayudan y apoyan a las personas a realizar sus planes, y a alcanzar sus objetivos y metas. -Reconocen, oportuna y adecuadamente, los esfuerzos de individuos y equipos, de todos los niveles de la organización.

Fuente: MEC (2001). Modelo Europeo de Excelencia. Madrid: MECD. Elaboración propia

De acuerdo con Batanaz (2009:2), *el director, como líder, tiene una alta capacidad para influir sobre la buena marcha de la escuela y sobre su mejora. Esa posibilidad de influencia debe ser ejercida como una práctica del liderazgo que comprometa a cuantas personas trabajan en la institución escolar.* De este modo, el rasgo determinante de la función directiva radica en su condición de líder, para la conducción al cambio creador. Si ese ejercicio de liderazgo que corresponde al director no se pone en práctica, la

institución perderá la mayor parte de las posibilidades que tiene de ser una organización coherente con los fines que tiene asignados y que ya apuntamos al inicio de estas páginas.

Desde un punto de vista optimista, el centro escolar se convertiría en una organización más o menos bien gestionada que ha renunciado a hacer frente a los desafíos que le afectan de forma creativa, quizás esto es lo que está sucediendo actualmente en muchos de los centros de la red pública española, ya que el convencimiento de creerse en el buen camino porque determinadas variables propias de la gestión se cumplen satisfactoriamente en ellos, tales como la asistencia puntual del profesorado a sus obligaciones docentes, el cumplimiento de los horarios o la puntual cumplimentación de las formalidades académicas y/o burocráticas, hacen perder de vista la necesidad de una evaluación, empezando por la del propio director o directora del centro escolar, lo que posibilitará un auténtico liderazgo y un compromiso continuo con la mejora, la eficacia y la calidad de la educación.

5. CONCLUSIONES

El avance hacia la descentralización está provocando que los centros escolares sean más autónomos en su toma de decisiones y se les otorgue mayor responsabilidad en los niveles de logro y resultados obtenidos por sus alumnos y alumnas en cuantas evaluaciones se lleven a cabo en el sistema educativo. Como consecuencia de esta tendencia, la función directiva escolar se define cada vez más por un exigente conjunto de labores que incluyen, entre otras, la administración financiera, la gestión de recursos humanos y el liderazgo para el aprendizaje.

El desarrollo legislativo ha dado sobradas muestras del cambio que se ha ido desarrollando en el perfil de la dirección escolar, exigiendo a éste nuevas funciones y aumento de tareas que han de desempeñar, lo que nos lleva a solicitar la necesidad de profesionalizar la dirección educativa, la creación de un cuerpo de directores y directoras, que, a la par que docentes, sean gestores formados específicamente que den respuesta de forma satisfactoria a las continuas demandas sociales y políticas. La propia Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos (FEDADI) lo solicita: diferenciación del puesto de director o directora en la plantilla de los centros educativos.

La formación es requisito imprescindible, amén de muchos otros que hemos analizado, en la selección de los candidatos a la dirección, opción que preferimos a la elección de los mismos. Para que la balanza se decante por la elección es necesario dignificar social, profesional y económicamente la dirección, al mismo tiempo que exigirse una evaluación y unos resultados que inviten a la responsabilidad que esta función lleva consigo. Por ello Martínez Lobato (2006) postula un modelo participativo y de liderazgo pedagógico compartido de la dirección escolar, en el que primen los proyectos y los resultados, la autonomía y la evaluación. Está suficientemente demostrada la conexión entre liderazgo pedagógico y escuelas eficaces. Consideramos que el factor crítico para la mejora continua y sostenida de los centros, enfocada a los aprendizajes de los alumnos y las alumnas es la capacidad interna de mejora, es decir, la competencia colectiva de la escuela para dar respuesta a los retos que se le presentan y gestionar los cambios de modo eficaz. La dirección es un elemento clave en el incremento de esa capacidad, para establecer una cultura de entendimiento y colaboración entre los distintos miembros de la comunidad educativa, para elaborar e impulsar proyectos que generen ilusión y compromiso y para crear equipos de trabajo coherentes con ellos.

La aplicación del Modelo de Excelencia EFQM en los centros escolares cuenta con una serie de ventajas, entre ellas:

- a) Permite incorporar un plan de calidad como base para el desarrollo de mejora continua de la institución educativa.
- b) Fomenta y facilita la reflexión de todos los miembros de la comunidad educativas: profesorado, familias, alumnado, etc.
- c) Posibilita descubrir las debilidades y fortalezas de la institución, fundamentadas en hechos y datos, lo que servirá de base para los planes de mejora.
- d) Genera actitudes positivas para responder a una sociedad cambiante y demandante de calidad.

La forma en que la Administración Educativa plantee su incorporación a la organización de los centros y los recursos con los que éstos cuenten para ponerla en marcha condicionará una mayor o menor aceptación de la comunidad educativa, especialmente del profesorado, que será el sector más afectado en el proceso evaluativo.

La evaluación de los centros educativos ha de entenderse como un medio para un fin y éste no es otro que lograr centros de calidad a través de un sistema que posibilite controlar, valorar y tomar decisiones en un proceso continuo y sistemático para alcanzar los objetivos que todo centro educativo determina respecto a los distintos ámbitos de gestión y sectores de la comunidad educativa que lo integran. En cuanto a la evaluación del criterio *liderazgo*, éste puede constituirse un referente fundamental, sin olvidar los demás criterios, un punto de partida para iniciar el cambio, a pesar de que, tal y como apunta Bolívar (1997), el tema del liderazgo pedagógico no parece preocupar excesivamente a la comunidad educativa española, frente a lo que ocurre en países de nuestro entorno.

Sin embargo, a nuestro entender, la función fundamental que debe asumir el director o directora de un centro educativo es el liderazgo en todos los ámbitos en los que mantiene atribuciones, lo que le posibilitará crear un compromiso continuo con la mejora, la eficacia y la calidad de la educación. La eficacia exige, la calidad presiona, los directores y directoras han de "estar a la altura" y la evaluación se convierte en el instrumento para comprobarlo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGAEVE (2009). *Plan estratégico de Evaluación General del Sistema Educativo Andaluz: 2009-2012*. Disponible en: http://www.juntadeandalucia.es/educacion/nav/contenido.jsp?pag=/Contenidos/OEE/evaluacion/PlanEstrategicodeEvaluacion2009_12&vismenu= [Consultado el 8 de marzo de 2010].
- Álvarez, M. (2001). El Liderazgo de los procesos de mejora. En I. Cantón. *et al.* (eds.). *La Implantación de la Calidad en los Centros Educativos*. Madrid: Editorial CCS.
- Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares*. Barcelona: ICE/Horsori
- Barber, M. y Mourshed, M. (2007). *How the world's best performing school systems comes out on top*. USA: McKinsey & Company. Disponible en http://www.mckinsey.com/clientervice/Social_Sector/our_practices/Education/Knowledge_Highlights/~media/Images/Page_Images/Offices/SocialSector/PDF/Como_hicieron_los_sistemas_educativos.ashx . [Consultado el 11 de mayo de 2010].

- Batanaz Palomares, L. (2006). La función directiva, elemento clave para el desarrollo de las instituciones educativas. *Avances en supervisión educativa. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, 2. Disponible en: http://www.adide.org/revista/images/stories/pdf_n4/ase04m03_batanaz.pdf?phpMyAdmin=BJkT-tEqKxal12hom7ikt6vVu2. [Consultado el 7 de febrero de 2010].
- Cantón, I. (coord.) (2001). *La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid: Editorial CCS.
- Ley 17 julio de 1945 sobre educación primaria (Boletín Oficial del Estado del 18 de agosto de 1945).
- Decreto del 24 de octubre de 1947 sobre el Estatuto de Magisterio. (Boletín Oficial del Estado del 17 de enero de 1948).
- Decreto 193/1967 de 2 de febrero de 1967 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Enseñanza Primaria (Boletín Oficial del Estado del 13 de febrero de 1967).
- Decreto 985/1967 de 20 de abril sobre reglamento del Cuerpo de Directores. (Boletín Oficial del Estado del 17 de mayo de 1967).
- Decreto 141/2001, de 2 de junio, sobre consolidación parcial del Complemento Específico de los Directores de los Centros Docentes Públicos de Andalucía (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, número 75, de 3 de julio).
- Decreto 59/2007, de 6 de marzo, por el que se regula el procedimiento para la selección y nombramiento de los directores y las directoras de los centros docentes públicos, a excepción de los universitarios (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, número 59, de 23 de marzo).
- Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos. Aportaciones desde FEDADI al pacto educativo. Disponible en: <http://www.fedadi.org/wp-content/uploads/2010/02/Aportaciones-desde-FEDADI-al-pacto-educativo.pdf>. [Consultado el 8 de marzo de 2010].
- LEA (2007). Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía número 252, de 26 de diciembre de 2007).
- Leithwood, H. y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about succesful school leadership. *School Leadership and Management*, 28 (1), pp. 27-42.
- Ley de 17 de julio de 1945, sobre Educación Primaria (Boletín Oficial del Estado del 18 de julio de 1945).
- Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa. (Boletín Oficial del Estado del 6 de agosto de 1970).
- Ley Orgánica 5/1980 de la Jefatura del estado, de 19 de junio, por la que se regula el Estatuto de Centros docentes, (Boletín Oficial del Estado del 27 de junio de 1980)
- LOCE (2002). Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la educación (Boletín Oficial del Estado, número 307, de 24 de diciembre de 2002).
- LOE (2006). Ley Orgánica 2/2006 de Educación (Boletín Oficial del Estado de 4 de mayo de 2006).
- LOGSE (1990).Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (Boletín Oficial del Estado de 4 de octubre de 1990).
- Martínez Lobato, E. (2006). La dirección escolar: ¿elegir o seleccionar? *Avances en supervisión educativa. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, 4. Disponible en

http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=93&Itemid=32. [Consultado el 25 de febrero de 2010].

Martínez Mediano, C. y Riopérez Losada, N. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI*, 8.

Ministerio de Educación y Ciencia. (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. Madrid: MECD.

Murillo Torrecilla, F., J. y Gómez Martín, J. C. (2006). Pasado, presente y futuro de la dirección escolar en España: entre la profesionalización y la democratización. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4. Disponible en <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art6.htm>. [Consultado el 12 de enero de 2010].

Orden de 20 de junio de 2007, por la que se regula el proceso de formación inicial de los directores y las directoras de los centros docentes públicos dependientes de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía, (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, número 230, de 25 de noviembre).

Orden Ministerial de 10 de febrero de 1967 sobre reglamentos de centros Estatales de enseñanzas Primaria. (Boletín Oficial del Estado del 20 de febrero de 1967).

Pont, B., et al. (2008). *Improving School Leadership. Policy and Practice*, 1. París: OECD.

Real Orden de 9 de marzo de 1918, por la que se establece el Reglamento de las Escuelas Graduadas.

Robinson, V. (2009). Fit for Purpose: An Educationally Relevant Account of Distributed Leadership. *Studies in Educational Leadership*, 7, pp. 219-240.

Tejero González, C. M^a y Fernández Díaz, M^a J. (2009). Medición de la satisfacción laboral en la dirección escolar. *RELIEVE*, 15, 2, pp. 1-16. Disponible en: http://www.uv.es/RELIEVE/v15n2/RELIEVEv15n2_1.htm. [Consultado el 28 de febrero de 2010].