

Curso de formación
para equipos directivos

10

Serie
Cuadernos

La autoevaluación del Equipo Directivo



A 00055



Curso de Formación para Equipos Directivos
La autoevaluación del Equipo Directivo
Autor: Arturo Pérez Collera



La serie Cuadernos, que complementa los materiales de apoyo para los *Cursos de Formación para Equipos Directivos*, ha sido coordinada por:

- Joaquín Gairín Sallán, de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rafael Munilla Lasanta, de la Subdirección General de Formación del Profesorado.
- Ana Pérez Figueras, de la Subdirección General de Formación del Profesorado.



Ministerio de Educación y Ciencia

Dirección General de Renovación Pedagógica

Subdirección General de Formación del Profesorado

N. I. P. O.: 176-95-308-9

I. S. B. N.: 84-369-2449-5

Depósito legal: M-32832-1993

Imprime: MARIN ÁLVAREZ HNOS.

Índice

	<u>Páginas</u>
1. Introducción	5
2. Criterios de calidad directiva	9
3. Desde la perspectiva de la eficacia	11
Una aproximación a la autoevaluación de las cualidades de la dirección eficaz.....	12
Evaluación de la planificación	15
Evaluación de la organización.....	18
Evaluación de la coordinación.....	23
Evaluación de la gestión de recursos.....	26
Evaluación de la información	27
Evaluación de la evaluación.....	29
4. Desde la perspectiva de la eficiencia	31
Evaluación de la rentabilización de esfuerzos	32
Evaluación de la rentabilización de tiempos	33
Evaluación del aprovechamiento de los recursos	34
Evaluación del ahorro en conflictos.....	36
5. Desde la perspectiva de la funcionalidad	37
Evaluación de la adaptación a las expectativas de los usuarios.	37
Evaluación de la respuesta a las necesidades del entorno ...	38
Evaluación de la actitud de servicio	40

Evaluación de las relaciones y el <i>marketing</i>	40
Evaluación de la gestión democrática	42
6. Desde el desarrollo de la organización	45
Evaluación del liderazgo	46
Evaluación de la animación del trabajo de equipo	47
Evaluación de la motivación	47
Evaluación de la comunicación	48
Evaluación del autoanálisis y de la búsqueda de calidad	49
7. Estrategias de autoevaluación: manual de uso	51
Fórmula básica	51
Desarrollo parcial	52
Triangulaciones	52
Estrategias menos estructuradas	53
8. Interrogantes que se plantean	55
9. Bibliografía de ampliación	57
Anexos	59

1

Introducción

La autoevaluación surge en los años setenta de la combinación de dos necesidades: la del **desarrollo**, entendido como mejora que se induce al comprobar la existencia de parcelas o aspectos mejorables, y la de **rendición de cuentas**, ya sea ante uno mismo, los colaboradores, los usuarios inmediatos del servicio o la función que se realiza, o ante elementos más distantes, como los superiores jerárquicos o el conjunto social; como es lógico, a mayor inmediatez debe corresponder un mayor grado de autonomía y a la vez de tranquilidad sobre utilización indebida de sus conclusiones.

Podría deducirse en consecuencia que el autoexamen de los directivos es cosa simple y poco comprometedor. Sería un error y no pasa de ser una lucubración si consideramos el escaso censo de experiencias de autoevaluación directiva.

¿Por qué no se autoevalúan los directivos?

En primer lugar, por que, al igual que ocurre con el profesorado, hasta un pasado reciente las evaluaciones realizadas han sido externas y han tenido una finalidad controladora. De ahí que se interprete como **contradictorio** el promover una evaluación de la propia función cuando preferimos que no nos controlen.

En segundo lugar, hay que reconocer que el concepto de autoevaluación es **sospechoso**. No es nada fácil (algunos dicen que imposible) alcanzar niveles suficientes de objetividad y honestidad en el autoanálisis. El mediocre es benigno consigo mismo, el profesional escrupuloso puede tender a la autoincriminación; es difícil no sucumbir ante la tentación de la autojustificación, como contrapartida a las críticas infundadas.

Y, además, **faltan modelos**. No existen modelos precisos, universales, objetivos, cuantificables de calidad directiva. Nadie sensato puede postular una batería de instrumentos de control de validez general. Por mucho que hayan evolucionado la psicología social y la investigación sobre dirección de empresas, las aportaciones son difíciles de trasladar a los Centros educativos, donde las políticas de personal siguen unas reglas *sui generis* y donde la institución se caracteriza por la **pluralidad** de intereses, valores, creencias y *compromisos*. Si a esto se añaden las vacilaciones de interpretación y la lentitud en la incorporación a normas legales de conceptos como **Equipo Directivo** (L.O.D.E., 1985), **autonomía** pedagógica y organizativa (L.O.G.S.E., 1990) y **evaluación del sistema** (L.O.G.S.E., 1990) comprenderemos por qué son tan raros los ejemplos de autoevaluación directiva. Una osadía.

¿Pueden evaluarse a sí mismos los Equipos Directivos?

Sin duda; y deben hacerlo si quieren mejorar sus funciones. Para acometer iniciativas fructíferas de autoevaluación directiva deben considerarse, no obstante, algunos preceptos:

- 1.º Que se reconozca que se puede mejorar la gestión directiva. Si no, es inútil el gasto de energías. La inicial **disposición sincera de corregir** colegiadamente los errores es la principal premisa.
- 2.º Que la evaluación esté **al servicio de esa institución escolar**, enmarcada y centrada en los objetivos, planes, proyectos y conflictos del propio Centro.
- 3.º Que todos los participantes estén comprometidos en la definición de los **criterios** de evaluación, sintiendo como **suyos** los que se elijan o adapten como patrón de calidad.
- 4.º Que el proceso evaluativo no sea un elemento aislado, sino una vertiente sustancial del proceso de planificación, **integrado** en distintos momentos de definición o revisión del plan directivo.
- 5.º Que tanto el plan de autoevaluación como sus conclusiones sean interpretados desde una perspectiva **realista y prudente**. Las organizaciones no cambian de un día a otro y requieren procesos de reflexión, de crisis y de maduración que cristalizan sólo con esfuerzo y tiempo.
- 6.º Que en caso de duda o bloqueo **se puede pedir ayuda** a alguien más experto que nosotros. Quizá no resuelva nada, pero tendremos ocasión de contrastar otra opinión.

¿Cuál puede ser la utilidad de esta guía?

Después de lo que antecede, es lógico pensar que no puede ser (es imposible) **el vademécum** de la autoevaluación directiva, y que las pautas, listas

de control y procedimientos que esta guía sugiere son caminos de análisis que se esbozan, exigiendo su adaptación a cada caso, a cada estilo directivo y a cada institución educativa. Más que en las respuestas, como decía don Enrique Tierno Galván, la sabiduría está en las preguntas. Y cada cual debe formular las suyas. Éstas son indicativas.



Criterios de calidad directiva

En toda evaluación, la clave está en la definición de los parámetros, en la elección de la vara de medir con la que contrastamos el objeto de la evaluación. Por antiguo que sea el problema, subsisten aún muchos enfoques en la elección de los **valores**, de los **principios que inspiran la actividad de una organización** o de una institución. No hay respuestas únicas, ni tan siquiera lenguajes y términos unánimemente reconocidos sin zonas de ambigüedad. Es el inconveniente de muchos elementos de las ciencias sociales.

Optando por un modelo de definición, se desarrolla un análisis inspirado en las tres dimensiones básicas definidas por Arturo de la Orden para determinar la calidad de un servicio educativo: **eficacia, eficiencia y funcionalidad**, y entendiendo por eficacia la capacidad del Centro para alcanzar objetivos y fines, por eficiencia su capacidad para alcanzarlos con el menor coste (en su amplia acepción) posible, y por funcionalidad la capacidad del Centro para satisfacer las exigencias de su entorno y de la comunidad a la que sirve.

Desarrollando estos tres principios, se entiende necesaria su implementación con el principio de **desarrollo de la organización** que aparece hoy como vertebrador y enriquecedor de los primeros. En el siguiente esquema se refleja el desarrollo de la autoevaluación desde estas dimensiones, con los polos extremos de calificación del directivo que se derivan de ellas.



3

Desde la perspectiva de la eficacia

Son ya bastantes décadas las transcurridas definiendo y redefiniendo al buen gestor. En el mundo empresarial y en el mundo educativo van siendo numerosas las coincidencias de criterios definitorios de una gestión directiva **eficaz**, entendida como **favorecedora del logro de los objetivos que se fija y de los fines que tiene asignados**.

Las áreas de actividad que se pueden considerar para su autoanálisis confluyen con las que se reconocen habitualmente en un buen gestor. Son las clásicas, y por ello se pueden enumerar del modo más habitual:

- 1.^a Planificación
 - 2.^a Organización
 - 3.^a Coordinación
 - 4.^a Gestión de recursos
 - 5.^a Información
 - 6.^a Evaluación
- } Con cualidades de dirección eficaz

El grado de desarrollo y calidad de cada una y del conjunto de estas áreas de actividad produce un efecto de gestión directiva que se percibe globalmente como característica de gestores **competentes o incompetentes** en la medida en que los resultados alcanzados se acerquen o se alejen de lo deseable.

Si en lugar de opinar desde los resultados (también es factible) queremos formarnos una opinión desde la base misma del proceso, tendremos que analizar las **seis áreas enumeradas** desmenuzando sus componentes, y desglosar previamente algunas cualidades directivas básicas para la eficacia.

Una aproximación a la autoevaluación de las cualidades de la dirección eficaz

Reconociendo la importancia del análisis de los estilos directivos¹ (cuyo valor trasciende la mera curiosidad) puede limitarse la evaluación de esta función a cinco acciones básicas del directivo eficaz, que **conduce, decide, resuelve conflictos, delega y ejecuta acuerdos**.

Para la primera de las atribuciones hay que pensar en los distintos campos en que el directivo imprime o no su sello, indicando claramente, porque lo sabe, adónde quiere **conducir** (hacer llegar) a la institución. Puede ser esta elemental lista de control:

CONDUCCIÓN																	
Señale con sinceridad la casilla que proceda																	
	<table border="1"><thead><tr><th>NO</th><th>SÍ</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table>	NO	SÍ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NO	SÍ																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																
1. ¿Transmite su idea de valores educativos al Proyecto Educativo del Centro?																	
2. ¿Influye sustancialmente en el Proyecto Curricular con sus concepciones didácticas?																	
3. ¿Realiza las aportaciones fundamentales del programa directivo?																	
4. ¿Señala pautas de confección y aplicación de la Programación General?																	
5. ¿Orienta el proceso de reflexión y valoración que se plasma en la Memoria?																	
6. ¿Guía los procesos de elaboración y desarrollo del Reglamento de Régimen Interno?																	
7. ¿Impulsa los Proyectos y Programas de innovación y perfeccionamiento?																	
Evaluación: ¿A que no lo está haciendo tan mal?																	

¹ Se incorpora en Anexo un modelo de caracterización de los muchos existentes.

La segunda de las atribuciones, la de **decidir**, no es tan infrecuente como pueda parecer; véase esta elemental relación:

DECISIÓN

Señale la casilla que más se ajusta

1. ¿Asume sistemáticamente su propia responsabilidad al tomar decisiones?
2. ¿Suele distinguir habitualmente lo importante de lo accesorio?
3. ¿Cuida el respeto de los ámbitos de decisión? (regla de jurisdicción)
4. ¿Sabe improvisar para corregir desajustes impredecibles?
5. ¿Suele sopesar ventajas e inconvenientes de sus decisiones?
6. ¿Sus colaboradores le reconocen positivamente su firmeza de criterio?

NO	SÍ

Comentario: Se recomienda la técnica de árboles de decisión.

Una tercera atribución importante es la de **resolver conflictos**. Sin entrar en los campos que se contemplan en el capítulo cuarto, podemos considerar desde la dimensión de la eficacia algo así:

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Señale lo que mejor describe sus hábitos

1. Frente a la tentación de evasión, ¿hace frente a los conflictos buscando solución?
2. Frente al cabreo, ¿reacciona con calma?
3. Frente a la primera visión, ¿verifica la objetividad del problema y lo analiza?
4. Frente al tratamiento público, ¿busca la solución privada o discreta?
5. Frente al bloqueo, ¿busca una comisión de conciliación o arbitraje?
6. Frente a la inflexibilidad, ¿opone comprensión y disposición a ceder?

NO	SÍ

Comentario: No es fácil; véase cuaderno "La resolución de conflictos".

Una virtud sustantiva consiste en saber **delegar**. Podríamos evaluar esa capacidad con una lista de control similar a la siguiente:

DELEGACIÓN					
Señale lo que proceda en la casilla oportuna					
1. ¿Define con precisión las atribuciones, la autoridad y la responsabilidad que delega?	<table border="1"><tr><th>NO</th><th>SÍ</th></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>	NO	SÍ		
NO	SÍ				
2. ¿Lo comunica a cuantos puedan verse afectados?.....	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
3. ¿Asiste al colaborador en quien delega, facilitándole la orientación y formación necesarias?.....	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
4. ¿Establece controles que aseguren el necesario seguimiento, con frecuencia decreciente?	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
5. ¿Concede el derecho al error, evitando desautorizaciones?	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
Comentario: La delegación es una inversión a largo plazo.					

Por último, la dirección se caracteriza por **ejecutar los acuerdos**. También se puede evaluar esa cualidad con un cuestionario como el que sigue, entendiendo que desde el plano directivo la fase de ejecución equivale a la emisión de instrucciones:

EJECUCIÓN DIRECTIVA					
Señale lo más parecido a lo que suele hacer					
1. ¿Da instrucciones razonables, completas y claras?	<table border="1"><tr><th>NO</th><th>SÍ</th></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>	NO	SÍ		
NO	SÍ				
2. ¿Son escritas?	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
3. ¿Son matizables y desarrollables?	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
4. ¿Implican corresponsabilidad?	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
Comentario: Dedíquele tiempo.					

Conclusión: La función dirección es difícilmente separable de las áreas analizadas a continuación, pero los ítems que se han enumerado pueden definir aproximadamente lo más específico, siendo aplicable a cualquiera de los directivos en sus respectivos ámbitos de responsabilidad.

Evaluación de la planificación

Veamos ahora cómo se puede parcelar la **evaluación de la planificación**, como primera de las áreas de actividad directiva.

- **¿Por qué?** El análisis de la situación o la **descripción del problema**. Los objetivos nacen del estudio de la realidad; en caso contrario están viciados de origen. Podemos hacer uso de la siguiente escala de valoración:

LAS NECESIDADES

El descriptor de la izquierda corresponde a 1. El descriptor de la derecha corresponde al 4. Rodee con un círculo el número que refleja mejor su punto de vista en cada uno de los ítems.

El plan de trabajo carece de motivos que lo justifiquen	1	2	3	4	El plan se fundamenta en un riguroso diagnóstico de la situación
Se han omitido los resultados de las actividades anteriores	1	2	3	4	Se recogen y analizan los resultados anteriores y se acompañan de informes
No se alude a opiniones ni percepción de necesidades de los usuarios del servicio	1	2	3	4	Se han recogido opiniones, se han analizado las inquietudes y se han identificado necesidades
No se enumeran necesidades que fundamentan los objetivos	1	2	3	4	Se priorizan las necesidades según su importancia y urgencia

Si su puntuación es inferior a 9, le conviene reconsiderar la fundamentación de sus objetivos; se recomienda, por ejemplo, el estudio del modelo Frazier-DI para elaborar objetivos.

- **¿Qué, quién, cómo, cuánto y cuándo? La definición de objetivos y su articulación.** La adecuada decisión sobre necesidades aludida en el apartado anterior nos permite formular objetivos útiles. Éste es el aspecto fundamental de la planificación. Los objetivos deben reunir, todos y cada uno de ellos, algunos requisitos. Compruebe que así es con los siguientes cuestionarios.

El primero se refiere al “**qué**”, es decir, a la **definición de objetivos**:

OBJETIVOS BIEN DEFINIDOS

Señale con una “X” la casilla correspondiente

	SÍ	NO
1. Cada objetivo es claro y preciso		
2. Cada objetivo es alcanzable		
3. Cada objetivo está sometido a un plazo de consecución .		
4. Cada objetivo puede ser revisado y controlado durante y al final de su ejecución.....		

Si aparece alguna “X” en las casillas del NO, corrijan el objetivo.

El segundo hace referencia al “**quién**”, es decir, las personas que **se responsabilizan de la ejecución** de la actividad. Pueden ser miembro(s) del equipo, colaborador/es o un asesor o profesional externo. Quien quiera que sea debe reunir estas tres condiciones:

EL O LOS RESPONSABLES

Señale con una “X” la casilla correspondiente

	SÍ	NO
1. Sabe (tiene los conocimientos necesarios para realizar la actividad)		
2. Puede (dispone de la capacidad y el tiempo que la actividad exige)		
3. Quiere (tiene la suficiente motivación para comprometerse con la actividad)		

Si aparece alguna “X” en las casillas del NO, debe resolverse: *a*) con formación, *b*) con entrenamiento o disponibilidad, *c*) con estímulos. Si no es posible, cambie de responsable o corrija el objetivo.

Más compleja es la evaluación del “**cómo**” por exigir la consideración de la validez de los medios o recursos, pero sobre todo del **método**, circunstancia que requiere un suficiente desarrollo de las actividades necesarias, al menos de las estratégicas. Probaremos con el siguiente cuestionario:

LOS INSTRUMENTOS

Señale con una “X” la casilla correspondiente

1. Se describen con precisión las estrategias (actividades básicas) para alcanzar el objetivo.....
2. Si tenemos experiencias anteriores, hemos valorado y mejorado su idoneidad.....
3. Las estrategias son plenamente coherentes con el objetivo .
4. Están lógicamente secuenciadas.....
5. Exigen el menor tiempo y esfuerzo posibles.....
6. Están debidamente habilitados los recursos.....
7. Si se carece de algún recurso, está prevista su adquisición

SÍ	NO

Si aparece alguna “X” negativa debe corregirse el plan.
Se recomiendan las gráficas PERT o del camino crítico.

Realmente sustantiva es la evaluación del “**cuánto**” entendido no ya con referencia al coste, sino al **grado de logro** a partir del cual el objetivo se considera alcanzado. Constituye una salvaguarda de la precisión del objetivo y el paradigma sumativo para la evaluación. Puede analizarse con un cuestionario como el que sigue:

LA MEDIACIÓN DEL LOGRO

Señale con una “X” la casilla correspondiente

1. Se define con precisión el logro óptimo del objetivo
2. Se prevé una desviación aceptable que concreta el umbral mínimo del logro.....
3. Se determina quién decide, en última instancia, que el objetivo se ha logrado

SÍ	NO

Si aparece alguna “X” en el NO, seamos realistas: hay que concretar el nivel mínimo.

Por último, nos queda evaluar el “cuándo”, los **plazos y tiempos** en que enmarcamos las actividades que tienden al objetivo. Podríamos utilizar algo así:

LOS PLAZOS									
Señale con una “X” la casilla correspondiente									
1. Se indica el momento en que se inicia la actividad.....	<table border="1"><thead><tr><th>SÍ</th><th>NO</th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table>	SÍ	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SÍ	NO								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
2. Se concreta el plazo en que debe concluir									
3. Se prevén las holguras y momentos críticos del proceso.									
Las “X” en la columna negativa exigen concreción. Téngase en cuenta.									

Conclusión: Los veinte ítems enumerados para la valoración de los objetivos nos pueden servir para evaluar el conjunto del Programa de Dirección para el curso, el Plan de Acción Tutorial del que responde la Jefatura de Estudios, la planificación de una reunión importante de un órgano colegiado o nuestra implicación en la elaboración de la Programación General Anual. Podemos ampliar o condensar su número en función de la envergadura de la Planificación que pretendemos evaluar si seleccionamos lo realmente pertinente. Pero con sensatez no es tan difícil verlo.

Evaluación de la organización

La segunda de las áreas de una gestión eficaz que podemos analizar es la correspondiente a la **organización**, entendiéndola como distribución o asignación de responsabilidades, y como relación de elementos personales y materiales. Aun cuando sea frecuente que una buena planificación genere una buena organización y viceversa, debemos considerar a ésta específicamente. En un Centro educativo, organizar desde el Equipo Directivo tiene unas vertientes específicas que vamos a evaluar.

- Hacia los órganos de gobierno y el conjunto del Centro, asimilándolos como partes de la **estructura formal**, mediante las siguientes escalas descriptivas de valoración.

ORGANIZACIÓN DEL CONSEJO

Sitúese en la casilla correspondiente

1. ¿El Consejo Escolar tiene reglas internas de funcionamiento con referencia clara a normas de convocatoria, documentación previa, horario máximo y actas?

No Insuficiente Todas aceptables Todas excelentes

2. ¿Saben los consejeros desde el inicio del curso cuántas sesiones (salvo incidencias) se van a celebrar y a qué se van a dedicar?

En absoluto Vagamente Con cierta aproximación Con exactitud

3. ¿Se operativiza en Comisiones el trabajo del Consejo Escolar?

Nunca alguna vez Habitualmente Siempre

4. ¿Cumple y desarrolla todas sus atribuciones el Consejo Escolar?

Ninguna Pocas La mayoría Todas

5. ¿Se ciñe el Consejo Escolar a sus competencias?

Nunca alguna vez Habitualmente Siempre

Si no lo están ya, haga lo necesario para que las cruces acaben a la derecha.

ORGANIZACIÓN DEL CLAUSTRO

Señale con la "X" la casilla oportuna

1. ¿Están claramente definidas las reglas internas de funcionamiento del Claustro, en relación con normas de debate, convocatoria, documentos, horario y actas?
No Muy pocas Bastantes Todas
2. ¿Sabén los claustales desde el inicio del curso cuántas sesiones celebrarán (salvo incidencias) y a qué se van a dedicar?
Ni idea Vagamente Más o menos, sí Con exactitud
3. ¿Se operativiza en Comisiones (Departamentos, Ciclos o grupos específicos) el trabajo de Claustro?
Nunca Alguna vez Habitualmente Siempre
4. ¿Cumple y desarrolla el Claustro todas sus atribuciones?
Ninguna Pocas La mayoría Todas
5. ¿Las sesiones de Claustro se ciñen a sus competencias?
Nunca Alguna vez Habitualmente Siempre

Recomendación: la misma que en el caso anterior.

ORGANIZACIÓN DEL CONJUNTO DEL CENTRO

Señale lo que corresponda

1. ¿Es conocido por la Comunidad Escolar el organigrama del Centro?
Por casi nadie Por algún sector Por la mayoría Por todos
2. Está claramente definida en el Reglamento de Régimen Interno toda la regulación de espacios, horarios, normas, responsabilidades... y servicios?
No hay Poco y mal Bastante Todo claro
3. ¿Es conocido el Reglamento de Régimen Interno?
Por casi nadie Por algún sector Por la mayoría Por todos
4. "En caso de emergencia todos saben exactamente qué hacer." ¿Es una afirmación cierta?
Todo lo contrario NS/NC Probablemente Sí
5. Si la emergencia es menor (como la ausencia de un profesor a primera hora) ¿se encaja inmediatamente la reestructuración?
Nunca Alguna vez Habitualmente Siempre

Recomendación: la misma que en el caso anterior.

- Hacia los órganos de coordinación docente, asimilándolos a la **estructura funcional**, utilizando escalas como la que sigue:

ORGANIZACIÓN DEL PROFESORADO

Señale con "X" lo que corresponda

1. ¿La Comisión de Coordinación Pedagógica dispone de un plan de trabajo estructurado para cumplir sus funciones?

Todavía no Algo hay Formalmente sí Sí, y se desarrolla

2. ¿Los Departamentos Didácticos (en Institutos) o los Equipos de Ciclo (en Colegios) reciben de la Jefatura de Estudios la documentación o legislación que precisan?

Jamás Alguna vez Habitualmente Siempre

3. ¿En el Instituto el Departamento de Orientación está perfectamente engarzado y el Jefe de Estudios coordina sus tareas?

Aún no Algo Casi Sí

4. Para la llegada de nuevos profesores al Centro (sea incorporación o sustitución), ¿está dispuesto un mecanismo de acogida, información y orientación?

No Poco En gran parte Sí

5. ¿Existen reglas claras para la adscripción y asignación de tutorías?

No Poco Bastante Sí

Recomendación: la misma que en el caso anterior.

- Hacia el personal del Centro. Podemos analizar si existe claramente reglamentación con indicadores como los de la siguiente escala de valoración. Volvemos a la línea.

ORGANIZACIÓN DE TODO EL PERSONAL

Señale dónde se está con una "X"

1. Salvo algún despistado/a, ¿todos conocen la regulación de permisos y licencias?
Nadie sabe Sólo los enteradillos Casi todos Todos
2. ¿Todo el mundo sabe que si hay faltas o retrasos injustificados se notifican en plazo inmediato para la oportuna retención?
No, ni idea Alguno La mayoría Sí, todos
3. ¿Cada profesional del Centro tiene clara su responsabilidad y definidas sus funciones sin rigidez, pero con suficiente precisión?
No Poco En gran parte Sí
4. ¿El personal acierta con el interlocutor apropiado al plantear dudas o problemas al Equipo Directivo?
Casi nunca A veces Habitualmente Siempre

Si las cruces están todas a la derecha, la cuestión parece ordenada; si no, necesitan mejorar.

- Hacia nosotros mismos, como equipo y como **personas organizadas**. Así lo revelan, entre otros, los siguientes indicios:

COSTUMBRES ORDENADAS

Señale lo más parecido a su caso

1. ¿Cada uno tiene su carpeta de documentos o base de datos clave, específicos de su cargo (organigrama del sector que coordina, normativa, plan de trabajo, contactos, etc.)?
Ninguno/a Uno y pobre La mayoría algo pasable Todos bien
2. ¿Todos/as llevamos agenda personal y la seguimos a diario?
Nadie Uno, y poco En parte Sí, todos
3. ¿Tenemos bien establecidas nuestras reglas de funcionamiento: responsabilidades, planes, reuniones, plazos, etc.?
Nada Alguna, de oído Formalmente, lo legal Sí, desarrolladas
4. ¿Somos puntuales?
Imposible Alguna vez Habitualmente Sí, siempre

Si no están donde saben ya que deben estar, debe hacerse un esfuerzo.

Conclusión: Hemos visto algunos indicadores de calidad **organizativa**, en su mayor parte relativos a la función de programación. Su número puede ser alterable siempre que se cuide de su pertinencia. Parecen inspirados en el modelo de **dirección por objetivos**, y lo están. El estrato elemental en la organización es que esté estructurada y ordenada. Si podemos trascender este estadio lo veremos en el capítulo cuarto. De momento, el presidente de los órganos colegiados puede analizar su responsabilidad en la estructuración de *estos órganos; Jefe de Estudios y Secretario o Administrador pueden conocer y perfilar mejor sus funciones, y todos tender a una organización lo más clara posible.*

Evaluación de la coordinación

Vamos a entender por **coordinación** el proceso que persigue la combinación armónica de actividades de órganos funcionales de similar nivel. La nueva reglamentación de los Centros es generosa con la función coordinadora al atribuirle a Director, Jefe de Estudios, implícitamente al Secretario (o Administrador) en relación con materiales y medios, y también al Jefe de Departamento de Orientación, al de Actividades, a los de Materias y Familias Profesionales, a los Coordinadores de ciclo, a la Comisión de Coordinación Pedagógica y a los tutores. Parece lógico por cuanto desarrolla la estructura *staff* de los Centros en busca de integración de departamentos (muchas veces compartimentos) dispersos.

Desde el punto de vista de la organización pueden distinguirse dos tipos de funciones de coordinación: la que se ejerce **por un superior** jerárquico, en cuyo caso puede combinarse con otras como dirección y control, y la que se ejerce **entre iguales**.

- El primero es, por ejemplo el caso del Director, coordinando la participación, o el Jefe de Estudios, coordinando a los Jefes de Departamentos o a los Coordinadores de ciclo. Para este tipo podemos plantearnos una autoevaluación del tenor del siguiente cuestionario:

SUPERORDINACIÓN

Rodee con un círculo en la columna que mejor describa sus hábitos en la escala No-A veces-Habitualmente-Siempre

	NO	AV	H	S
1. ¿Proporciona a los coordinados toda la documentación normativa susceptible de enmarcar sus tareas?.....	0	1	2	3
2. ¿Selecciona publicaciones o materiales interesantes que puedan servir de ejemplo?	0	1	2	3
3. ¿Facilita guías para homologar el desarrollo de las tareas por sus colaboradores?....	0	1	2	3
4. ¿Promueve el debate para enriquecer los instrumentos y criterios comunes?.....	0	1	2	3
5. ¿Demuestra disponibilidad para explicar, aclarar dudas, o canalizar demandas posibles?.....	0	1	2	3
6. ¿Lleva agenda de seguimiento de la ejecución de tareas de sus colaboradores?.....	0	1	2	3
Total				

Evaluación: Súmense las cifras señaladas. A menor cifra, mayor necesidad de mejora. Por encima de 15 sus cualidades de coordinación son muy buenas.

- **Las reuniones.** Cuando actuamos como y entre colegas nos encontramos en el segundo de los tipos de coordinación. Somos parte de un órgano *staff*. Salvo que la reunión sea sólo informativa, y son las menos, se produce en nuestras reuniones tal diversidad de redes de relación y sentimientos que se hace imposible un genérico instrumento de evaluación, válido para los distintos tipos. Deben evaluarse, pues, las reuniones según cada tipo, y también especialmente cada fase según objetivos, estrategias, etc., distinguiendo los requisitos del **antes**, **del durante** y **del después**. Nos limitaremos, en consecuencia, a un conjunto mínimo de indicadores formales, como elemental abecé común:

LAS REUNIONES

Rodee con un círculo en la columna que mejor describa sus hábitos en la escala No-A veces-Habitualmente-Siempre

	NO	AV	H	S
1. Las reuniones se hacen para cumplir unos objetivos (ni rito ni obligación)	0	1	2	3
2. Los objetivos son claros, compartidos y cumplibles	0	1	2	3
3. Se evitan los objetivos que tienen que resolver otros órganos	0	1	2	3
4. Existe orden del día y responde al interés del momento y de los convocados	0	1	2	3
5. El/la convocante prepara suficientemente la convocatoria y los temas	0	1	2	3
6. Los asistentes saben qué se espera de ellos (tienen información y documentación)	0	1	2	3
7. El lugar, el momento y los medios son los adecuados	0	1	2	3
8. Se es cortés con los puntuales y se empieza a la hora	0	1	2	3
9. Se señala límite de tiempo	0	1	2	3
10. Está establecido que no haya interrupciones	0	1	2	3
11. Se evitan salidas y entradas de los asistentes	0	1	2	3
12. Están reguladas las normas de turnos, duración de intervenciones, etc.	0	1	2	3
13. La presidencia de la reunión mantiene el rumbo ...	0	1	2	3
14. Se escuchan las intervenciones y se respetan	0	1	2	3
15. Se busca aproximaciones en las divergencias, se prefiere el consenso	0	1	2	3
16. La presidencia o un moderador resume los puntos de acuerdo y desacuerdo en cada tema	0	1	2	3
17. Si es necesario, se dirimen los desacuerdos con votación rápida	0	1	2	3
18. La presidencia resume al final las conclusiones, destacando lo positivo	0	1	2	3
19. Una síntesis de los acuerdos se distribuye a los convocados antes de que transcurran 48 horas....	0	1	2	3
20. Se controla la ejecución de los acuerdos	0	1	2	3
Total				

Evaluación: Súmense las cifras señaladas. A menor cifra, mayor necesidad de mejora.
A partir de 45, la puntuación es Excelente.

Evaluación de la gestión de recursos

- Si hablamos de recursos en un Plan Directivo, habrá que diferenciar en primer lugar los que habitualmente quedan en la esfera de responsabilidad del Administrador (o del Secretario) y hablamos entonces de **recursos materiales y económicos**, cuya gestión puede ser evaluable mediante una escala como la que sigue:

RECURSOS MATERIALES Y ECONÓMICOS						
	Rodee con un círculo la calificación más aproximada en la escala:					
	Siempre	Generalm.	Con frecuencia	Ocasionalm.	Apenas	Nunca
1. Están adecuadamente definidas y registradas las disponibilidades (inventario, balances, etc.)	5	4	3	2	1	0
2. Están claramente diseñados los procesos y condiciones para las adquisiciones	5	4	3	2	1	0
3. Se analiza el aprovechamiento y se estudian los índices de uso y distribución	5	4	3	2	1	0
4. Existen reglas de uso que favorecen su rentabilización	5	4	3	2	1	0
5. Se prevén procesos de control que propician su mantenimiento y conservación	5	4	3	2	1	0

Comentario: Localice puntos fuertes y débiles y actúe.

- Si en cambio hablamos de **recursos técnicos y humanos**, podemos referirnos a ámbitos de responsabilidad de la Jefatura de Estudios o de la propia Dirección; son, desde luego, delicados y requieren una evaluación; la que sigue es un ejemplo de escala de valoración, aun omitiendo los elementos que se desarrollan en el capítulo cuarto.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Rodee con un círculo la calificación más aproximada a sus hábitos en la escala:

Siempre Generalm. Con frecuencia Ocasionalm. Apenas Nunca

1. Proporciona materiales y documentos útiles para los profesionales del Centro	5	4	3	2	1	0
2. Ofrece cauces y posibilidades de perfeccionamiento profesional	5	4	3	2	1	0
3. Controla el cumplimiento de normas y compromisos	5	4	3	2	1	0
4. Se interesa por los problemas y opiniones de sus colaboradores	5	4	3	2	1	0
5. Tiene en cuenta las opiniones, quejas y reclamaciones de los profesionales del Centro	5	4	3	2	1	0
6. Valora los esfuerzos y los estimula manifestando su gratitud	5	4	3	2	1	0

Comentario: Localice los puntos fuertes y débiles y decida en qué debe cambiar.

Evaluación de la información

La transmisión de información supone, según algunos estudios, el 70 por 100 del tiempo dedicado a un puesto directivo. Los fallos de comunicación tienen siempre una repercusión negativa en la eficacia, pueden distorsionar la organización y empobrecer la coordinación. Una función así de importante merece suficiente atención. Podemos considerar dos vertientes:

- La **recogida** de información, que podríamos evaluar con una escala similar a la siguiente:

RECOGER INFORMACIÓN		Más	Sí	Menos
Señale con una "X" sus hábitos personales				
1.	¿Dedica diariamente una <i>media hora</i> a informarse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	¿Está suscrito su Centro a <i>dos</i> revistas o boletines?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	¿Procura comunicarse <i>cada mes</i> con un "contacto" bien informado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	¿Comparte esta preocupación y dedicación <i>con todo</i> su equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	¿Intercambia información con <i>dos</i> colegas o instituciones cercanas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- La **difusión** de la información; para evaluarla nos podemos proponer algo así:

DISTRIBUIR INFORMACIÓN		Más	Sí	Menos
Señale con una "X" sus hábitos personales				
1.	¿Se preocupa de informar <i>una vez</i> al trimestre a los distintos sectores de la Comunidad Escolar? ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	¿Actualiza el tablón de anuncios <i>una vez</i> cada mes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	¿Difunde <i>un par de veces</i> al año algún artículo, convocatoria o folleto a los departamentos o ciclos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	¿Promueve <i>una</i> reunión informativa con su equipo cada quincena?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	¿Dedica <i>unos minutos</i> a pensar y/o comentar con sus compañeros la fórmula para que sus mensajes sean percibidos, comprendidos y aceptados? ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentario: Si todas las "X" no están a la izquierda, elabore una relación más detallada y combinada sobre el tema. Recuerde lo que sabe sobre comunicación. Conozca la técnica AIDA (véase obra citada de M. Sánchez Alonso).				

Pueden considerarse más aspectos, pero más singulares: los informes, las encuestas, las exposiciones... Un directivo eficaz debe estar informado y adiestrarse en comunicar. No dude en repartir juego y solicitar colaboración. También es cierto que es importante saber callar; si puede ofender, sobre todo.

Evaluación de la evaluación

A riesgo de confundirnos en un metalenguaje o en un juego de espejos, hay que reflexionar sobre la función evaluadora inherente al Equipo Directivo. Su necesidad no radica sólo en cuanto deriva de la presidencia del Consejo Escolar (*“la supervisión de la actividad general del Centro en los aspectos administrativos y docentes”*) o de la presidencia del Claustro (*“analizar y valorar, trimestralmente, la marcha general y la situación económica del Centro”*). La función directiva, en la que está implicado todo el equipo, exige la comparación entre objetivos previstos y resultados conseguidos (**producto**), pero exige también contraste entre estrategias previstas y funcionamiento (**proceso**) y análisis previos (**diagnóstico**).

El espíritu que vertebra la L.O.G.S.E. enfatiza la importancia de la evaluación ligando los procesos de reflexión que implica a la necesidad de **innovación**. Cada proceso de evaluación en que deba implicarse el Equipo Directivo generará una nueva planificación, una mejor organización, etc., reabriéndose constantemente el círculo de mejora-innovación que más extensamente se aborda en el capítulo cuarto.

Como quiera que el conjunto de la *Guía para la autoevaluación* ofrece pautas ilustrativas, vamos a pensar en una escala mixta para evaluar esta función:

Ámbito o tema	Calificación				Observaciones
	1	2	3	4	
1. Impulso de evaluaciones iniciales					El error fue ...
2. Análisis del contexto					El proceso ha sido ...
3. Evaluación de los recursos					Estuvo muy bien en ...
4. Supervisión de departamentos					Hubo fallos en ...
5. Control de faltas del personal					Lo que mejor va es ...
6. Seguimiento de la autoevaluación del 2.º ciclo					Debe mejorarse ...
7. Supervisión del Plan de Tutorías (2.º trimestre)					Teníamos que haber ...
8.
...					
... La evaluación final (Memoria)					No recoge adecuadamente

Conclusión: Deberían valorarse todos los ámbitos de seguimiento, control, supervisión o evaluación que correspondientemente emprendan los distintos miembros del equipo o el equipo en su conjunto. Ya que en muchos casos la definición del ámbito depende de la necesidad, de la disposición, de la audiencia (interesados en el resultado), etc., queda abierta la enumeración de temas evaluados para su adaptación a cada curso, sabiendo que no todo es evaluable a la vez.

4

Desde la perspectiva de la eficiencia

Como se ha expuesto ya, el valor **eficiencia** se interpreta aquí como la capacidad de **articular los recursos** de modo **que los logros conlleven el menor coste posible**.

Afortunadamente ya no se suele interpretar el término *coste* como exclusivamente relacionado con elementos presupuestarios, y se reconoce la existencia de costes sociales, morales y psicológicos o se acepta también al tiempo, a las actitudes o a otros elementos como incluíbles en el *coste* de un proceso. Son elementos generalmente menos medibles, pero sí constatables, por lo que resulta relevante su dosificación, su administración.

En muchos casos una **dirección eficaz** (que consigue sus objetivos) es a la vez una **dirección eficiente**, pero no siempre. El logro de objetivos puede estar “quemando” a los que están esforzándose por conseguirlos; el tiempo requerido para alcanzarlos puede ser claramente excesivo, etc.

En el capítulo anterior hemos considerado la captación de **recursos** necesarios como un indicador de eficacia, pero la mayor parte de ellos nos viene dada. Por tanto, una gestión directiva eficiente conducirá más a la **conservación** o **rentabilización** de los **recursos** que a su incremento, y una gestión directiva despilfarradora a lo contrario (desaprovechamiento, abandono, etcétera).

Calificaremos al directivo del primer tipo como **directivo eficiente** y al que hace mal uso de los recursos como **directivo dilapidador**. Pero para calificarlo veamos cuatro vertientes en que se puede plasmar la eficiencia.

Evaluación de la rentabilización de esfuerzos

Aunque parezca mentira y la tendencia al mínimo esfuerzo se postule como ley, ello sólo es verdad en determinadas manifestaciones. Con la escala siguiente compruebe en qué puede no estar aplicándose:

RENTABILIDAD DE ESFUERZOS

Rodee con un círculo según corresponda en la escala
No-A veces-Habitualmente-Siempre

	NO	AV	H	S
1. ¿Los objetivos que recogen los planes son realistas y alcanzables?	0	1	2	3
2. ¿El Equipo Directivo asigna responsabilidades específicas a los profesionales con los perfiles más idóneos?	0	1	2	3
3. ¿El Equipo Directivo utiliza los recursos y medios de gestión más cómodos y actuales (p. ej.: gestión administrativa informatizada)?	0	1	2	3
4. ¿Las actividades y mensajes del Equipo Directivo son convergentes y están debidamente sintonizados?	0	1	2	3
5. ¿Se analizan semanalmente las cargas de trabajo de los miembros del Equipo y se redistribuyen o delegan tareas?	0	1	2	3
6. ¿Se procuran evitar solapamientos y disfunciones entre tareas de los distintos profesionales del Centro?	0	1	2	3
7. ¿Se actúa con rapidez en los casos de absentismo profesional de dudosa justificación que se reiteran?	0	1	2	3
8. ¿El Equipo Directivo anima a los equipos docentes a conservar y aprovechar trabajos, modelos... ya hechos?	0	1	2	3
9. ¿El Equipo Directivo tiene en cuenta los desplazamientos de alumnos, profesores y materiales al asignar espacios del Centro?	0	1	2	3
Total				

Evaluación: Si la puntuación es inferior a 19, se están perdiendo esfuerzos.

Evaluación de la rentabilización de tiempos

“Todo se dilata indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para su completa realización” (Ley de Parkinson). La única manera de combatir esa tendencia consiste en intentar asignar en nuestros planes sólo el tiempo estrictamente necesario para realizar cada tarea. ¿Lo hace su Equipo?

En otro orden de cosas, y reconociendo las disponibilidades horarias que se producen en casi todos los Centros y están recogidas en los cuadros horarios del profesorado, ¿ha dispuesto su Equipo medidas de control del aprovechamiento de esas disponibilidades?

Finalmente, y es un cuestionario de uso personal del tiempo.

RENTABILIDAD DEL TIEMPO

Identifique sus hábitos en el uso del tiempo. Rodee con un círculo el número que mejor indique sus prácticas habituales. Este cuestionario le ayudará a notar los puntos que necesitan atención
No-A veces-Habitualmente-Siempre

	NO	AV	H	S
1. ¿Tiene sus objetivos especificados por escrito?	0	1	2	3
2. ¿Tiene identificadas las actividades críticas que condicionan sus resultados?	0	1	2	3
3. ¿Establece sus prioridades a diario?	0	1	2	3
4. ¿Dedica tiempo a diario para reflexionar sobre el largo plazo?	0	1	2	3
5. ¿Está organizado? (oficina, escritorio)	0	1	2	3
6. ¿Programa su tiempo cada jornada?	0	1	2	3
7. ¿Conoce la causa de sus problemas de tiempo?	0	1	2	3
8. ¿Aborda las tareas por orden de importancia?	0	1	2	3
9. ¿Consigue evitar las interrupciones?	0	1	2	3
10. ¿Ha aprendido a decir "no"?	0	1	2	3





	NO	AV	H	SÍ
11. ¿Contesta al teléfono cuando tiene visitas? .	0	1	2	3
12. ¿Ha eliminado o acortado reuniones?.....	0	1	2	3
13. ¿Respeto el tiempo ajeno?.....	0	1	2	3
14. ¿Deja para luego cosas que podría resolver ya?.....	0	1	2	3
15. ¿Cumple sus plazos?	0	1	2	3
16. ¿Delega eficazmente?.....	0	1	2	3
17. ¿Utiliza eficazmente a su secretaria?.....	0	1	2	3
18. ¿Aprovecha el tiempo de esperas y viajes?	0	1	2	3
19. ¿Dedica suficiente tiempo a desarrollar su Equipo?	0	1	2	3
20. ¿Encuentra suficiente el tiempo que dedica a su familia, a su desarrollo personal y a su propio placer?.....	0	1	2	3

Evaluación: Suma las cifras señaladas. A menor puntuación, mayor necesidad de mejorar.
A partir de 45, la puntuación es Excelente.

Tomado de JOSÉ M. ACOSTA: *El tiempo y el éxito*. Madrid, 1992.

Evaluación del aprovechamiento de los recursos

Desde la dimensión de la eficiencia los recursos son de fundamental atención. Constituyen el capital más claramente despilfarrable o administrable.

Aunque frecuentemente existen claras diferencias en su consideración según sean públicos o privados, la sociedad de finales de siglo xx va recuperando una cierta consciencia de necesidad de **limitación del derroche** propio del capitalismo expansivo (usar y tirar). Los Centros docentes tienen tantas o más responsabilidades que otros medios de extensión cultural en arraigar esa consciencia.

Si nos limitamos al autoanálisis de los impulsos que se dan en este sentido desde el Equipo Directivo, tendremos que distinguir el **aprovechamiento** de los recursos **del entorno**, el de los recursos **materiales y económicos** y el de los recursos **humanos**.

- **Aprovechamiento del entorno**

Rodee con un círculo en la columna que mejor describa sus hábitos en la escala No-A veces-Habitualmente-Siempre

	NO	AV	H	S
1. El Equipo Directivo favorece la utilización en los procesos didácticos de los elementos del entorno (desde el descampado hasta el museo).....	0	1	2	3
2. El Equipo Directivo impulsa actividades escolares en empresas y organismos cercanos ..	0	1	2	3
3. El Equipo Directivo promueve valores de respeto y protección del medio ambiente en el Proyecto Educativo.....	0	1	2	3
4. El Equipo Directivo suscita la incorporación en el currículo de actividades de reciclaje, limpieza o ahorro de recursos energéticos	0	1	2	3
Total				

Evaluación: Por encima de 9 su calificación es Excelente

- **Aprovechamiento de medios materiales y recursos económicos**

Rodee con un círculo en la columna que mejor describa sus hábitos en la escala No-A veces-Habitualmente-Siempre

	NO	AV	H	S
1. La Jefatura de Estudios organiza la distribución de espacios de uso común y aulas posibilitando su máximo uso	0	1	2	3
2. La Secretaría (o Administrador) dispone la utilización de medios didácticos y audiovisuales posibilitando su máximo uso	0	1	2	3
3. La Secretaría (o Administrador) dispone los medios necesarios para la habitual reparación y conservación de mobiliario y edificio.	0	1	2	3
4. La Secretaría (o Administrador) elabora el anteproyecto de Presupuesto ajustándolo a las prioridades y disponibilidades.....	0	1	2	3
5. Todo el Equipo Directivo promueve el cuidado de los recursos en el Centro (luces o calefacción innecesarios, agua, etc.)	0	1	2	3
Total				

Evaluación: Por encima de 11 su calificación es Excelente

• **Aprovechamiento de los recursos humanos**

Rodee con un círculo en la columna que mejor describa sus hábitos en la escala No-A veces-Habitualmente-Siempre

	NO	AV	H	S
1. El horario general del Centro y los horarios de profesores y alumnos favorecen el rendimiento óptimo.....	0	1	2	3
2. El Equipo Directivo encauza las aficiones de los profesionales del Centro, asignándoles tareas o responsabilidades útiles	0	1	2	3
3. El Equipo Directivo favorece e impulsa la colaboración de los Servicios educativos externos (CEP, Equipos...) con el profesorado.....	0	1	2	3
4. El profesorado y el personal del Centro están debidamente coordinados y tienen siempre asignadas tareas en horario sin alumnos	0	1	2	3
Total				

Evaluación: Por encima de 9 su calificación es Excelente.

Evaluación del ahorro en conflictos

La **salud de la organización** es también un **bien vital** en las instituciones docentes que se debe preservar con esmero; de ahí que el tratamiento de los conflictos aparezca también en la dimensión de la eficiencia. Para su análisis desde esta perspectiva se propone la siguiente escala:

TRATAMIENTO DE CONFLICTOS

Rodee con un círculo en la columna que mejor describa sus hábitos en la escala No-A veces-Habitualmente-Siempre

	NO	AV	H	S
1. El Equipo Directivo realiza todos los esfuerzos necesarios para lograr la conciliación de posturas de sectores y tendencias	0	1	2	3
2. En caso de conflicto, el Equipo Directivo, en lugar de inhibirse, opta por el arbitraje activo en el problema	0	1	2	3
3. Si las posturas son extremas pero legítimas, el Equipo Directivo conduce a las partes a la negociación de soluciones.	0	1	2	3
4. El Equipo Directivo aprovecha la aparición de conflictos para introducir cambios que mejoran la organización o funcionamiento del Centro.....	0	1	2	3
Total				

Evaluación: Por encima de 9 su calificación es Excelente.

5

Desde la perspectiva de la funcionalidad

El tercero de los valores o principios inspiradores enumerados en la definición inicial de calidad de un servicio educativo era el de la funcionalidad, interpretada como la **capacidad de** ese servicio para **dar satisfacción a las demandas de su entorno y de la comunidad a la que sirve.**

La legislación de los últimos años ha venido subrayando de manera creciente la importancia de este principio, cuya aplicación no se asegura por el solo hecho de hacer recaer la elección de Director en los representantes de la comunidad escolar. Las dificultades son diversas, y entre las más importantes está la de definir con cierta objetividad las exigencias del contexto que enmarca al Centro.

Si el valor *eficacia* estaba fundamentalmente en relación con los *objetivos* y el de *eficiencia* con los *medios*, el valor **funcionalidad** lo está **con las expectativas**; de ahí que definamos los polos extremos de mayor y menor calidad directiva desde esta dimensión con los calificativos de **adaptable** y **rígido** respectivamente, en función del grado de respuesta a las demandas que tácita o expresamente surgen del contexto y de la sociedad.

Vamos a valorar cinco manifestaciones de funcionalidad directiva.

Evaluación de la adaptación a las expectativas de los usuarios

La capacidad de recoger las expectativas, lo que se piensa que se debería lograr, constituye el primer indicador de funcionalidad. Proponemos valorarla con la siguiente escala:

EXPECTATIVAS DE USUARIOS

Valore de 1 a 6 los siguientes rasgos, sabiendo que
1 = mínima valoración y 6 = máxima

	1	2	3	4	5	6
1. El Equipo Directivo pide y recibe información sobre lo que la comunidad piensa que se debería conseguir						
2. El Equipo Directivo pide y recibe información sobre lo que la comunidad crea que se consigue						
3. Para recoger esas informaciones el Equipo promueve diversos métodos (cuestionarios, entrevistas, <i>forums</i> , debates...)						
4. El Equipo Directivo registra y promueve el análisis de la información sobre demandas y percepciones ..						
5. El Equipo impulsa investigaciones técnicas complementarias sobre las necesidades						
6. El Equipo Directivo muestra receptividad a las quejas que se formulan (de alumnos y familias) ...						
7. El Equipo Directivo tiene en cuenta las exigencias del conjunto de la sociedad (fines plasmados en normas)						
8. El Proyecto Educativo recoge las aspiraciones fun-						

Suma de valores

Evaluación: Por debajo de 25, requiere mejoras.

Evaluación de la respuesta a las necesidades del entorno

La capacidad para responder a las necesidades del entorno implica procedimientos menos consultivos y más técnicos que los descritos en el caso anterior. Puede considerarse que esta capacidad de respuesta está ligada a la cadena de sucesos siguiente:

Conocimiento-apertura-colaboración-compromiso

Si ligamos al Equipo Directivo a esa cadena podemos considerar la siguiente escala:

NECESIDADES DEL ENTORNO

Valore al Equipo Directivo de 1 a 6, sabiendo que
1 = mínima valoración y 6 = máxima

	1	2	3	4	5	6
1. Promueve el análisis global del contexto considerando los aspectos físicos, económicos, sociales, culturales y de servicios.....						
2. Implica en ese estudio a cuantos pueden aportar información: Departamento de Orientación, Equipos de sector, Instituciones						
3. Favorece el uso de los servicios o equipamientos del Centro a las instituciones o colectivos cercanos que lo solicitan						
4. Propicia el conocimiento por el alumnado y el profesorado de las actividades de instituciones y empresas de la zona						
5. Busca o facilita la colaboración de los equipos docentes con empresas, instituciones locales, colectivos, etc.						
6. Provoca actividades conjuntas o convenios útiles para el alumnado y los entes colaboradores						
7. Incentiva actuaciones que desde el Centro repercutan en el entorno (desde limpieza hasta exposiciones)						
8. Procura la incorporación de todas estas dinámicas al currículo y a la programación general.....						

Total

Evaluación: Por encima de 30 habrá alcanzado ya niveles de Excelencia.

Evaluación de la actitud de servicio

No se debe olvidar que la educación es un servicio público. Desde esa consideración, y sin llegar a extremos fácilmente caricaturizables, el Equipo Directivo debe transmitir al conjunto de la institución escolar referencias de **trato a las personas** derivadas de su doble naturaleza de **servicio**, y de servicio que pretende ser **educativo**.

Para analizar en qué grado transmite esa sensibilidad puede hacer uso de la escala siguiente:

ACTITUD DE SERVICIO

Valore de 1 a 6 al conjunto del Equipo, como en los casos anteriores

	1	2	3	4	5	6
1. Su trato evidencia <i>consideración</i> y respeto al interlocutor						
2. Su disposición muestra <i>atención</i> e interés por las personas						
3. Su imagen trasluce una <i>apariencia</i> aseada y agradable						
4. Su relación con los demás revela suficiente <i>amabilidad</i>						
5. En situaciones especiales manifiesta un <i>tacto</i> singular.....						
Total						

Evaluación: Por encima de 21, ese Equipo merecerá el afecto general.

Evaluación de las relaciones y el *marketing*

Si pretendemos que el Centro **forme parte** de la comunidad, no podemos limitarnos a los mecanismos más o menos formales de contacto con el exterior que establecen las normas y las costumbres.

Ya hemos visto que el papel de la Dirección es clave en las dimensiones de información y evaluación citadas en relación con la eficacia. Aquí es igual de importante o más en la medida en que ésta es una de sus atribuciones más específicas: *representar, promover las relaciones, facilitar información...* son sólo algunas de las que recoge la normativa.

La **capacidad de integración** del Centro en el entorno social y humano y su **valoración como servicio útil** para la comunidad van a ser dos objetivos cuyo logro estará muy ligado a la atención que se les preste desde la Dirección.

Relaciones públicas y difusión de logros (por utilizar un término menos comercial) son los instrumentos más indicados para alcanzar esos dos objetivos. Para analizar el grado en que la Dirección las atiende vamos a proponer las dos escalas siguientes:

RELACIONES SOCIALES

Valore de 1 a 6 los siguientes rasgos, en la gradación ya conocida

	1	2	3	4	5	6
1. Cuida el periódico contacto con la representación de los colectivos directamente vinculados al Centro (APA, Asociación Alumnos, Antiguos Alumnos, etcétera).....						
2. Conoce y mantiene trato con directivos o representantes de las empresas, instituciones, medios de comunicación, etc.						
3. Se relaciona con frecuencia con las Direcciones de otros Centros de diferente o igual nivel de la zona y con los otros servicios educativos						
4. Presta atención a las formalidades (actos, saludas, invitaciones...) correspondiendo en la medida de sus posibilidades						

Total

Evaluación: Menos de 12 evidencia descuido de agenda.

MARKETING

Valore de 1 a 6 los siguientes rasgos como en los casos anteriores

	1	2	3	4	5	6
1. Informa regularmente en el Consejo Escolar de los logros alcanzados en el Centro						
2. Publica informes temáticos de actividades que alcanzan sus objetivos.....						
3. Destaca públicamente los servicios o actividades útiles del Centro						
4. Promueve actos y exposiciones de experiencias educativas interesantes						
5. Favorece la participación de alumnos en concursos en que pueden tener éxito						
6. Difunde gráficas que evidencien progresos en o del Centro						

Total

Evaluación: Si la suma de valoraciones supera el 30 es un excedente vendedor.

Evaluación de la gestión democrática

Queda por último una expresión de funcionalidad que merece la pena destacar y valorar. Es la gestión democrática. Por fortuna, pocos valores son tan apreciados por la sociedad actual como la democracia. Por ello no hay duda sobre la coincidencia plena entre los mandatos que establece nuestra **legislación** y las **aspiraciones** de las comunidades escolares.

Ahora bien, los Centros educativos pueden encontrarse con manifestaciones de democracia distorsionada, unas veces por defecto (apariencias formales), otras por exceso (parlamentos soberanos), como consecuencia de la inexperiencia o de las resistencias a compartir el poder de decisión.

La aportación de la Dirección a esta dimensión es también (sobre todas) decisiva. Tanto el directivo **autócrata** como el **acomodaticio** niegan la democracia y la bloquean: el primero para sí, el segundo para el grupo de presión

más fuerte en cada caso. Procuremos analizar al Equipo Directivo desde el justo medio. Veámoslo en la siguiente escala:

GESTIÓN DEMOCRÁTICA

Valórense de 1 a 6 los siguientes rasgos conforme a la fórmula habitual

	1	2	3	4	5	6
1. Cumple y hace cumplir las leyes						
2. Protege escrupulosamente los derechos de todos						
3. Cuida el ejercicio de las libertades constitucionales de todos						
4. Vela por el respeto a las atribuciones de cada estamento y órgano						
5. Promueve la tolerancia hacia las convicciones de los demás						
6. Estimula la participación real en los correspondientes ámbitos.....						
7. Consulta sus decisiones sin eludir su responsabilidad						
8. Procura distribuir la influencia en busca del perfeccionamiento de la institución.....						

Suma de valores.....

Evaluación: A ponderar por cada cual. Los ítems son desiguales.
Algunos exigen el 6, y lo contrario exige la dimisión.

Conclusión al capítulo: Quizá sea la dimensión de la funcionalidad la más fácilmente mejorable y la más productiva en apoyos. Si lo que le preocupa es eso, atienda, pero no descuide las anteriores.

6

Desde el desarrollo de la organización

Probablemente la propuesta de autoevaluación que aquí se formula se hubiera podido limitar a los tres valores ya analizados. Podríamos sentirnos satisfechos si alcanzamos la calificación de **competentes, eficientes y adaptables** por alcanzar buenos niveles de **eficacia, eficiencia y funcionalidad**.

Es cierto. Pero también lo es que estos tres principios necesitan ser alimentados. Y que, aun cuando contienen bastantes elementos de vitalización, no recogen suficientemente ni los resultados de la investigación moderna sobre Dirección y motivación, ni el espíritu que vertebra nuestra última legislación educativa (L.O.G.S.E.), donde los valores de **innovación y calidad** están siempre presentes.

Desde finales de los años sesenta, y con particular auge desde los ochenta, se ha venido reconociendo con creciente precisión la necesidad de reforzar en las organizaciones la motivación, el autocontrol, el compromiso, el trabajo de equipo, los objetivos individuales, el uso positivo del conflicto, y otros elementos como calidad y liderazgo, que ya se aceptan como características del **Desarrollo de la Organización** e incluso con las siglas D. O.

Con este concepto se identifica al **proceso metódico de configuración** más efectiva de las organizaciones desde un punto de vista simultáneamente **estructural y motivacional**, mediante la adaptación de éstas a las exigencias del **entorno** y a las necesidades de los **miembros de la organización**.

Desde nuestro punto de vista los componentes del Desarrollo de la Organización presentan un indudable interés y completan los valores de calidad ya analizados implementándolos con el impulso de **renovación sistemática de la institución** y con la total **apertura a las aportaciones** de los que en ella trabajan. Vamos a calificar desde esta óptica los extremos máximo y mínimo

de su realización con los términos de **líder** y **lastre** respectivamente según promuevan o frenen este valor.

El Equipo Directivo tiene aquí el papel central; vamos a tratar de analizar las cinco dimensiones más importantes.

Evaluación del liderazgo

En el primer capítulo hemos visto indicadores de un directivo eficaz; eran fundamentalmente cualidades de mando. Vamos a ver ahora indicadores de un directivo líder desde una concepción radicalmente distinta, la del que trabaja para su gente facilitando lo necesario para que el Equipo pueda alcanzar los objetivos fijados **con** su Director (no **por** su Director).

Vamos a optar en este caso por el siguiente formato de cuestionario.

LIDERAZGO		
Contéstese a las siguientes preguntas rodeando con un círculo la respuesta adecuada		
1. ¿Fija los objetivos de los planes de manera compartida?.....	SÍ	NO
2. ¿Distribuye el tratamiento de los objetivos delegando y descentralizando?	SÍ	NO
3. ¿Asume los resultados de lo que delega, sin desautorizar? ..	SÍ	NO
4. ¿Mantiene una actitud motivadora del personal animando, colaborando y dando seguridad y libertad?.....	SÍ	NO
5. ¿Fomenta el trabajo en equipo?.....	SÍ	NO
6. ¿Se ocupa de la comunicación informando, coordinando y buscando acuerdos?	SÍ	NO
7. ¿Invierte su tiempo en aprender y en promover el perfeccionamiento de todos?	SÍ	NO
8. ¿Protege el buen clima laboral?	SÍ	NO
9. ¿Investiga las desviaciones que se puedan producir en los planes?	SÍ	NO
10. ¿Informa de los problemas a sus colaboradores y los reúne para corregirlos corresponsablemente?	SÍ	NO
Comentario: El liderazgo no lo desempeña sólo el Director. Todo el que tenga una responsabilidad y pueda contar con un equipo se puede aplicar un cuestionario similar.		

Evaluación de la animación del trabajo de equipo

En el Desarrollo de la Organización el grupo humano productivo, **el Equipo**, asume las cargas fundamentales en la realización de tareas. Nuestra cultura es muy pobre en la dinámica de equipos. Por ello, es fácil mejorar, pero requiere **información, voluntad (actitud) y práctica**. Podemos hacer uso de muchos cuestionarios, pero vamos a proponer uno de medición del carácter de equipo:

IDENTIFICACIÓN DEL EQUIPO

Respondan a las preguntas rodeando con un círculo la respuesta adecuada

- | | | |
|--|----|----|
| 1. ¿Comparten sus miembros inquietudes semejantes? | SÍ | NO |
| 2. ¿Asumen los mismos objetivos? | SÍ | NO |
| 3. ¿Analizan conjuntamente los hechos y situaciones? | SÍ | NO |
| 4. ¿Se proponen actuar colegiadamente ante los hechos o problemas? | SÍ | NO |
| 5. ¿Establecen su autorreglamentación? | SÍ | NO |
| 6. ¿Comparten vivencias, sentimientos y valores frente a los temas educativos? | SÍ | NO |
| 7. ¿Tienen motivación grupal? | SÍ | NO |
| 8. ¿Transmiten fuera las ventajas (enriquecimiento, aceptación, autoestima) del trabajo en equipo? | SÍ | NO |

Comentario: Donde quiera que aparezca un NO, se debe buscar el Sí. El modo mejor es el entrenamiento.

Evaluación de la motivación

Son muchas las actitudes e iniciativas que desde un Equipo Directivo pueden incrementar la motivación de las personas implicadas en el Centro, muchas más de las que se cree. Por muchos que sean los **estímulos negativos** que surjan de la vida escolar o provengan del exterior son muchas más las posibilidades de **contrarrestarlos** desde la propia institución por medio de la **motivación**.

Esto es particularmente cierto si somos conscientes de las **necesidades humanas** que pueden tener respuesta en una organización: las de **afiliación, rendimiento, valoración, influencia y responsabilidad**.

Podemos analizar en qué medida damos respuesta a esas necesidades con el siguiente cuestionario:

MOTIVACIÓN

Contestar a las preguntas rodeando en un círculo la respuesta adecuada para caracterizar lo que hace ese Equipo Directivo

- | | | |
|---|----|----|
| 1. ¿Refuerza la identidad y singularidad de la institución en contraste con otras? (logotipo, cultura propia de valores, tradiciones positivas, etc.) | Sí | NO |
| 2. ¿Estimula el sentimiento de eficacia con medición y difusión de logros? | Sí | NO |
| 3. ¿Fomenta el perfeccionamiento profesional articulando procesos de formación? | Sí | NO |
| 4. ¿Reprende en privado los errores y elogia en público los aciertos? | Sí | NO |
| 5. ¿Muestra siempre que puede el afecto que siente hacia los colaboradores? | Sí | NO |
| 6. ¿Agradece siempre las aportaciones y las tiene en cuenta? | Sí | NO |
| 7. ¿Fomenta la creatividad y la capacidad de decisión en los campos respectivos? | Sí | NO |
| 8. ¿Recompensa y promociona con justicia a quienes consiguen calidad? | Sí | NO |
| 9. ¿Promueve la autorregulación y la autonomía en las distintas esferas de responsabilidad? | Sí | NO |
| 10. ¿Incita al autoanálisis de procedimiento y autocontrol de productos? | Sí | NO |

Comentario: No es un decálogo cerrado. Festéjense los éxitos

Evaluación de la comunicación

En los capítulos anteriores se han analizado funciones y cualidades afines a la comunicación. **Información, coordinación, solución de conflictos, relaciones...** son campos que desde el punto de vista del Desarrollo de la Orga-

nización pueden englobarse en el de **comunicación**, si por ella entendemos **todo mensaje que aspira a modificar** situaciones o comportamientos.

En una gestión participativa, la comunicación (escuchar, razonar, argumentar, etc.) es el conducto preferente de la motivación, de las iniciativas diversas, del compromiso de los participantes.

Teniendo en cuenta que la comunicación engloba flujo de ideas y elementos afectivos, vamos a evaluar esta función con el siguiente cuestionario:

COMUNICACIÓN

Responda rodeando con un círculo la respuesta que caracterice lo que hace ese Equipo Directivo

- | | | |
|--|----|----|
| 1. ¿Reconoce que la comunicación es un patrimonio a proteger especialmente?..... | SÍ | NO |
| 2. ¿Transmite a todos los miembros de la Comunidad su disposición a atender consultas y propuestas?..... | SÍ | NO |
| 3. ¿Muestra habitualmente capacidad para ponerse en el lugar del interlocutor? | SÍ | NO |
| 4. Al informar o comunicar con los demás, ¿valora el medio a utilizar y las reglas en la transmisión de mensajes?..... | SÍ | NO |
| 5. ¿Procura asegurarse de que le han entendido? | SÍ | NO |
| 6. ¿Sabe ser claro en sus comunicaciones y suele serlo? | SÍ | NO |
| 7. ¿Procura atender a la comunicación no verbal y analizarla? . | SÍ | NO |

Comentario: Invierta tiempo en aprender si aparecen fallos.

Evaluación del autoanálisis y de la búsqueda de calidad

Posiblemente la clave del Desarrollo de la Organización se encuentre aquí. La suprema responsabilidad de un directivo o de un Equipo de Dirección se condensa en la definición de sus parámetros de calidad. Desde su ámbito de funciones, desde su experiencia, desde modelos válidos, desde sus aspiraciones, tiene que definirse en términos del **"deber ser"**, compararse después con la percepción posible del **"ser"** y comprobar las diferencias. Del mismo modo, debe promover el autoanálisis en las distintas unidades organizativas:

la calidad es cosa de todos. Veamos, pues, una escala para evaluar esta dimensión:

AUTOANÁLISIS. CALIDAD

Responda rodeando con un círculo la respuesta que caracterice las ideas de ese Equipo Directivo

- | | | |
|--|----|----|
| 1. ¿Comparte la idea de que no basta hacer las cosas "aceptablemente" y que hay que mejorarlas? | Sí | NO |
| 2. ¿Sabe analizar las propias dificultades, las propias posibilidades y las resistencias? | Sí | NO |
| 3. ¿Está dispuesto a someterse a un análisis crítico con plena honestidad? | Sí | NO |
| 4. ¿Piensa promover en primer lugar la autoevaluación de pequeñas cosas que induzcan a pequeños pasos de mejora del Centro? | Sí | NO |
| 5. ¿Cree que debe elaborar un programa de autoevaluación para practicarla sistemáticamente y no de manera aislada? | Sí | NO |
| 6. ¿Considera que los parámetros de calidad deben ser ampliamente compartidos? | Sí | NO |
| 7. ¿No cree que en la autoevaluación y en la definición compartida de calidad radican todas las posibilidades de crecimiento del Centro y de sus miembros? | Sí | NO |

Comentario: Pues entonces, ¡adelante!



Estrategias de autoevaluación: manual de uso

Lo expuesto hasta ahora ha pretendido desarrollar la parcela más comprometida: el **qué evaluar** y los **criterios de calidad** que nos pueden servir de referente para la evaluación, pero hay que ver ahora el **cómo**.

Los cuarenta y dos cuestionarios que se proponen aportan un instrumental básico de reflexión que aspira a ser desarrollado o **adaptado** según cada aplicación por cada Equipo Directivo. Las indicaciones que en ese sentido se formulan desde la introducción y salpican algunas escalas tienen por objetivo evitar un uso mecánico, de aplicación solitaria acrítica, anecdótica o ritual. Pero debe prevenirse también la poda irreflexiva o arbitraria: la mayoría de los indicadores seleccionados para las distintas dimensiones lo han sido por ser **pertinentes**, al menos desde una perspectiva general contrastada. La discusión y el acuerdo consciente sobre lo que es **relevante** deben ser consiguientemente previos a cualquier aplicación que se pretenda rigurosa.

Con estas advertencias pueden sugerirse varias fórmulas de uso:

Fórmula básica

Aplicación de la guía, con adaptaciones, sin consultas extra-equipo.

— Requiere al menos:

- a) Lectura individual por todos los miembros del Equipo (reflexiva, fuera del Centro, con preparación de propuestas de adaptación para la sesión de trabajo siguiente).

- b) Sesión de adaptación o apropiación de cuestionarios (de una a tres sesiones de una hora en días inmediatamente consecutivos). Producto: escala común aceptada.
 - c) Complimentación, con debate, de la escala aceptada. Requiere a veces el cotejo de documentos del Centro. Las percepciones o expectativas externas se valoran intuitiva o referencialmente. Tiempo máximo deseable: dos horas.
- Permite un autodiagnóstico elemental que señala múltiples necesidades de adopción de decisiones. Una vez relacionadas, deben seleccionarse y priorizarse en las sesiones de coordinación habituales del Equipo.
 - Su bajo costo en tiempo y recursos permite **dos aplicaciones por curso**, cercanas a las sesiones de autoevaluación institucional del Centro.

Desarrollo parcial

Selección complementaria de áreas de actividad, eligiendo una por curso y con un tratamiento análogo al anterior (puede optarse por cualquier dimensión o función: Planificación general, Gestión de recursos, o la que se considere más accesible o prioritaria).

Si se eligen áreas de funcionalidad deben articularse procesos de consulta acordados en órganos de dirección del Centro explicitando los objetivos que se persiguen y cuidando especialmente la representatividad y fiabilidad de la información (requiere frecuentemente asesoramiento).

Triangulaciones

Más que una técnica, la triangulación es propiamente una estrategia de evaluación en sí misma que supone la combinación de varias fuentes de las que se obtiene la información, o de varios métodos (técnicas) de obtención de la información, o de varias perspectivas de evaluación (evaluadores distintos). En el caso de la autoevaluación directiva y del desarrollo de esta guía, las dos primeras fórmulas serían las más indicadas si no aspiramos a una heteroevaluación o evaluación externa (que también puede ser deseable).

Los bloques temáticos de coordinación, conducción de reuniones y D. O. demandan especialmente esta estrategia.

Estrategias menos estructuradas²

Caben evidentemente, y son deseables, combinaciones de técnicas menos formales que deben irrumpir con mayor frecuencia en nuestras sesiones de coordinación de Equipo, ocupando menores espacios de tiempo. Citemos, por ejemplo:

a) El autoanálisis

Previa reflexión individual, por decisión colectiva del Equipo, se discute brevemente.

- Cuáles son los **tres problemas** más importantes en nuestra función de... (por ej.: información)?
- ¿Cuáles son las **tres causas** más claras del más grave de estos problemas?
- ¿Qué **tres soluciones** podemos aportar?

Esta fórmula permite el acotamiento temático de lo que el Equipo puede mejorar y centrar los aspectos en que hay mayor acuerdo.

b) La historia institucional

En un eje cartesiano, la abscisa representa los cinco últimos cursos, y la coordenada, una escala de calificación de 5 o 6 puntos. Los miembros del Equipo califican en cada curso una dimensión cualquiera, por ej.: la difusión de los logros del Centro. Una vez detectados los puntos de inflexión se analizan los posibles aspectos que han generado la alta o baja calificación. Se extraen las conclusiones oportunas.

c) El análisis de situaciones

Aspectos de la gestión directiva pueden analizarse también a partir de situaciones conflictivas o anecdóticas presentadas por un miembro del Equipo en la reunión habitual de coordinación: ¿qué pasó?, ¿por qué pasó?, ¿qué lo motivó?, ¿fue previsible?, ¿qué acciones pueden evitarlo/potenciarlo?... son secuencias de análisis que pueden reorientar estrategias de la acción directiva.

² Adaptado de GAIRÍN SALLÁN, 1992, obra citada.



Interrogantes que se plantean

Primeras preguntas: sobre modelos de calidad directiva

¿Puede ser neutra la definición de criterios para juzgar el mérito de una gestión directiva?

¿Puede darse la objetividad?

¿Deberían formularse esos criterios de acuerdo con lo que esperan los clientes o usuarios inmediatos, es decir, el Consejo Escolar?

¿O deberían establecerse sobre todo incorporando la visión del alumnado como colectivo que en definitiva es el beneficiario de la labor educativa del Centro?

¿Deberían, en cambio, definirse los estándares de calidad por el colectivo docente, dada su mejor cualificación profesional?

¿Deberían, si no, definirse los patrones de calidad directiva sumando o integrando las expectativas de los distintos colectivos?

¿No sería mejor, en lugar de tanta disquisición, optar por un patrón claro extractado de las normas y las leyes?

¿Pueden transferirse al mundo educativo modelos de análisis organizativo del ámbito empresarial?

Otras preguntas: sobre el enfoque de esta guía

¿Por qué analiza la calidad directiva más desde los procesos que desde los productos?

¿Por qué plantearse estándares de calidad ideales si sabemos cómo están las direcciones de los Centros?

¿Puede plantearse la utilización de esta guía sometiéndose el Equipo Directivo a dos o tres tardes de autoevaluación, analizando apartado por apartado?

¿Existe en algún Centro escolar algún Director o directivo que sea a la vez competente, eficiente, adaptable y líder?

¿Nos podemos plantear desde el Equipo Directivo encarar mejoras en la dimensión de la funcionalidad y olvidarnos del resto?

Últimas preguntas: trascendiendo la autoevaluación

¿Disponen los Equipos Directivos en este momento de instrumentos para movilizar y dinamizar al profesorado hacia el desarrollo de los Centros?

¿Sería contradictorio ese objetivo con la mejor estructuración de las relaciones entre sus órganos?

¿Son posibles niveles de calidad suficiente sin una profesionalización que incorpore formación específica y *status* específico?



Bibliografía de ampliación

- ACOSTA VERA, J. M.: *El tiempo y el éxito*. E. S. I. C. Editorial, Madrid, 1992.
- ÁLVAREZ, M.: *El Equipo Directivo. Recursos técnicos de gestión*. Ed. Popular, Madrid, 1988.
- ÁLVAREZ, M.-FÓRUM EUROPEO: *La dirección escolar: formación y puesta al día*. Escuela Española, Madrid, 1992.
- BEARE, H.; CALDWELL, B. J., y MILLIKAN, R. H.: *Cómo conseguir Centros de calidad*. La Muralla, Madrid, 1992.
- BONE, D., y GRIGGS, R.: *Calidad en el trabajo. Guía personal de Estándares Profesionales*. Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1992.
- CISCAR, C., y URÍA, M. E.: *Organización escolar y acción directiva*. Narcea, Madrid, 1988.
- ENGEL, P., y RIEDMANN, W.: *Casos sobre motivación y dirección del personal*. Deusto, Bilbao, 1992.
- FRANCO MARTÍNEZ, R.: *Claves para la participación en Centros escolares*. Escuela Española, Madrid, 1989.
- GAIRÍN SALLAN, J.: *La dinamización del centro escolar. Estrategias para la mejora de la calidad educativa*. Actas del I Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Universidad de Deusto, 1992.
- GARRIDO ANADON, P., y otros: *Guía práctica de organización y dirección de Centros docentes*. Escuela Española, Madrid, 1987.

- GÓMEZ DACAL, G.: *El Centro docente*. Escuela Española, Madrid, 1985.
- HIRSCHHORN, L.: *Administración en un nuevo ambiente de equipo*. Addison Wesley, Wilmington, 1993.
- JOINT COMMITTEE ON STANDARDS...: *Normas de evaluación*. Trillas, México, 1988.
- LÓPEZ GONZÁLEZ, E.: *Técnicas de control de ejecución en la dirección estratégica de la Administración Pública*. M. A. P., Madrid, 1989.
- MARTIN, W. B.: *Dirección de los servicios de calidad al cliente*. Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1992.
- ORDEN, A. DE LA: *Calidad de los Centros educativos, asunto para un Congreso*. Bordón, Madrid, 1988.
- OWENS, R. G.: *La escuela como organización*. Santillana, Madrid, 1983.
- RODRÍGUEZ DÍAZ, B.: *Pautas para la evaluación de Centros docentes*. Júcar, Madrid, 1992.
- SABIRON SIERRA, F.: *Evaluación de Centros docentes*. Librería Central, Zaragoza, 1990.
- SÁNCHEZ ALONSO, M.: *La participación, metodología y práctica*. Ed. Popular, Madrid, 1991.
- SANTOS GUERRA, M. A.: *Hacer visible lo cotidiano*. Akal, Madrid, 1990.
- SENLE, A.: *Calidad y Liderazgo*. Gestión 2000, Barcelona, 1992.
- TJOSVOLD, D.: *El conflicto positivo en la organización*. Addison Wesley, Wilmington, 1993.
- WATZLAWICK, P.: *El arte de amargarse la vida*. Herder, Barcelona, 1984.

Anexo I

Estilos de autoridad

La reja de Dirección

(BLAKE, R., y MOUTON, J. S.)

El siguiente cuestionario individual proporciona información sobre el espacio de perfil directivo en que se sitúa el lector. Como todo test de personalidad hay que relativizar los resultados confiriéndoles un valor meramente orientativo y lúdico.

Las frases que van a continuación describen diversos aspectos de la conducta de un hombre que tiene a otros a su cargo, de un líder o de un animador de grupo. Responde a cada una de ellas según piensas que tú te comportas o crees que te comportarías realmente si fueses ese líder de un grupo de trabajo. Para ello encierra en un círculo la letra que corresponda mejor a tu posible conducta.

- *S* significa "siempre".
- *F* significa "frecuentemente".
- *O* significa "ocasionalmente".
- *R* significa "rara vez".
- *N* significa "nunca".

Si yo fuera líder de un grupo de trabajo, probablemente		R-N	S-F
S F O R N 1.	Actuaría como portavoz del grupo	T-	
S F O R N 2.	Permitiría a los miembros del grupo una completa libertad en su trabajo.....		M-
S F O R N 3.	Fomentaría el uso de unos procedimientos uniformes	T-	
S F O R N 4.	Permitiría a los miembros del grupo utilizar su propia iniciativa en la solución de problemas.....		M-
S F O R N 5.	Urgiría a los miembros del grupo a que realizaran un mayor esfuerzo.....		M-
S F O R N 6.	Dejaría que los demás hicieran su trabajo de la manera que creyesen más oportuna.....		M-
S F O R N 7.	Procuraría que el trabajo avanzara a ritmo rápido.....		T-





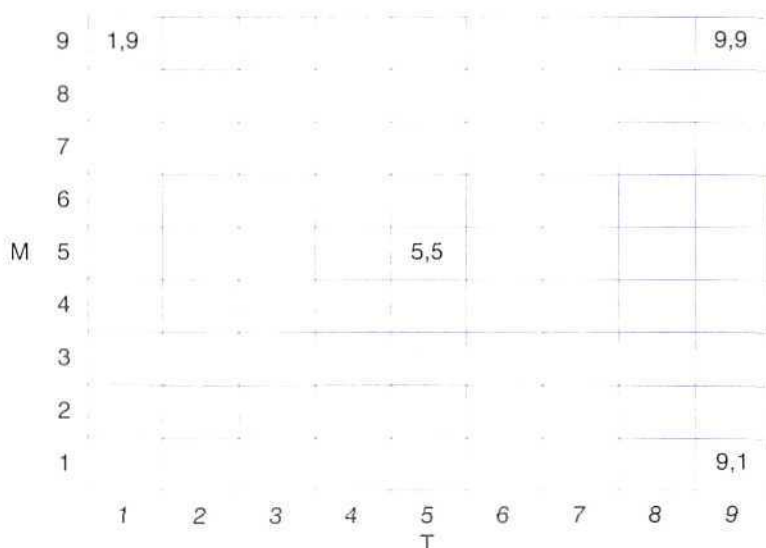
	R-N	S-F
S F O R N 8. Al confiar una responsabilidad a los miembros del grupo, les dejaría libres para que la abordaran a su manera		M-
S F O R N 9. Me propondría solucionar los conflictos que ocurrieran dentro del grupo	T-	
S F O R N 10. No me inclinaría a dejar a los demás libertad de acción	M-	
S F O R N 11. Yo decidiría lo que habría que hacer y cómo hacerlo	T-	
S F O R N 12. Presionaría para lograr una mayor eficacia		T-
S F O R N 13. Asignaría funciones específicas a cada miembro		T-
S F O R N 14. Me mostraría dispuesto a introducir cambios.....		M-
S F O R N 15. Establecería el orden, las fechas, etc., del trabajo a realizar.....	T-	
S F O R N 16. Rehusaría dar cuenta de mis acciones	M-	
S F O R N 17. Persuadiría a los demás a seguir mis ideas.....	T-	
S F O R N 18. Permitiría que el grupo fijase su ritmo de trabajo.....		M-

Metodología de interpretación

- Una vez contestado cada ítem y rodeada en un círculo la letra elegida, señalar con 1 punto el valor elegido en la columna derecha, teniendo en cuenta que solamente puntúan en el caso de que el ítem elegido aparezca con la letra T- o M-. En el caso de que el valor elegido no figure con ninguna letra, ni M ni T, abstenerse de señalarlo. Por ejemplo: si para el ítem 8 se ha elegido la letra N, al no figurar en la columna derecha, *para esta letra no se indica ningún valor; si hubiésemos rodeado con un círculo la letra S, pondríamos 1 punto en la columna derecha (M¹)*.
- A continuación, se suman los valores de T y los valores de M, obviamente por separado, y se sitúan en el recuadro siguiente:

M =
T =

- c) Finalmente, se señala con una cruz la casilla correspondiente a la abscisa M vertical y con otra cruz la casilla correspondiente a la T horizontal, buscando el punto coincidente en la reja que situará el lector en un espacio más o menos cercano a los valores (9.1./1.9./1.1./5.5./9.9).



Análisis de la “reja de dirección”

9.1. Líder puro tradicional

- Orientado a los objetivos. Piensa que la tarea y el mantenimiento son importantes, pero él sólo no puede llevarlos a cabo. Opta por los objetivos, tareas, métodos, controles con acicates de premios y castigos.
- Fuerte necesidad de sentirse estimado.
- *Sólo le interesan los logros técnicos.*
- Suele ser un buen ejecutivo, pero a veces fracasa por descuidar las relaciones humanas.

9.1. Líder humanista

- Piensa que los objetivos y las relaciones son importantes para su gestión, pero cree que no se pueden compatibilizar.
- Opta por los roles de mantenimiento, por las relaciones personales.
- Su gestión se base en valores como lealtad, afectividad, comprensión.

1.1. Líder quemado

- No le importa ni la tarea ni el mantenimiento.
- Sus experiencias anteriores son negativas en el ejercicio del poder. No ha conseguido éxito por circunstancias adversas.
- Pretende sobrevivir sin complicarse la vida. Huye del conflicto.

5.5. Líder burócrata

- Crea normas claras y flexibles de funcionamiento. Le interesan los dos aspectos: tarea y mantenimiento.
- Consigue normalmente que las cosas funcionen sin grandes conflictos que, cuando surgen, reconvierte con habilidad.

9.9. Líder eficaz

- Piensa que tarea y mantenimiento se pueden compatibilizar. Se pueden programar bien los objetivos y atender bien las relaciones personales. Actúa así porque le entusiasma su trabajo.
- Piensa que si las metas están claras y los métodos son adecuados se pueden mantener relaciones constructivas. Se basa en el compromiso personal con la gente. Le gustan las formalidades.

Anexo II

Cómo boicotear solapadamente una reunión de grupo

1. Busque un "chivo expiatorio" y sáquele todo el jugo posible. Podrá criticar, así, desde el método de la reunión hasta el sistema organizativo de la O. N. U.
2. Confiar no poseer la respuesta. Esto le deja libertad para dar cualquier respuesta.
3. Ante una propuesta, preséntese siempre la opuesta y concluya que el término medio (sin concretar en qué consistirá) representa la mejor posibilidad de actuación. Si esto no da resultado diga que no podemos ir demasiado deprisa, aunque tampoco podemos permanecer inmóviles.
4. Póngase en evidencia que cualquier intento de llegar a una conclusión es una utópica búsqueda de certeza y seguridad. La duda y la indecisión promueven "el análisis científico o riguroso de la situación" y "la actitud madura ante los problemas".
Si esto le coloca en una posición delicada, diga algo que el grupo no pueda entender.
5. Procúrese evitar la discusión del problema, argumentando que no está suficientemente maduro, faltan elementos de juicio o podría producir malentendidos en personas ajenas al grupo.
Si los demás insisten en que se aborde el problema, hágase ver que éste no puede separarse de otros problemas; es más, no puede ser resuelto hasta que los demás lo han sido.
6. Hágase notar que hay personas que "crean" los problemas debido a que proyectan sus propias insatisfacciones sobre el tema en cuestión.
Una buena salida, si no resulta la anterior, es preguntar qué significa "verdaderamente" una de las preguntas hechas. Cuando haya sido "suficientemente" clarificada, no quedará ya tiempo para contestarla.
7. Trátense de poner de manifiesto todos los aspectos de cada solución aparentando objetividad y procurando hacer ver los peligros que implica cada formulación específica de las conclusiones. Así, por ejemplo, el peligro de afirmar más de lo que conocemos con seguridad o, por el contrario, el de dejar entrever que no tenemos ninguna conclusión segura que ofrecer.
8. Si falla lo anterior, insístase en que usted pospondría la decisión hasta que fuera consultado un experto.
9. Puede también hacer referencia a objetivos generales, a los cuales todo el mundo podrá adherirse fácilmente, pero que no supongan estar de acuerdo o no con lo que se está diciendo.
10. Como último recurso, agradézcase efusivamente el que hayan planteado el problema. Señale cómo se ha estimulado nuestro pensamiento y contribuido al desarrollo de nuestra personalidad. Un final así puede valerle una medalla.



Ministerio de Educación y Ciencia
Subdirección General
de FORMACIÓN DEL PROFESORADO